

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

*LES DÉFIS DE L'ÉVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES
DE RÉSEAUX DE CHANGEMENT SOCIAL*

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

SUZANNE OUELLET

JUIN 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à :

Johanne Saint-Charles, ma formidable directrice de recherche qui a accepté ce projet et, tout en étant absolument disponible et à l'écoute, m'a fait absolument confiance.

Ümit Kiziltan, qui était Directeur, Programmation internationale de CUSO, qui m'a offert sa confiance et un soutien essentiel à la réalisation de la phase terrain de cette recherche.

Sarah Earl, Terry Smutylo, deux des créateurs de la Cartographie des incidences provenant du CRDI, qui m'ont encouragé à explorer leur outil d'évaluation. Les travaux des concepteurs de cet outil novateur sont enracinés dans un terreau constitué d'humilité face à la complexité du développement humain, d'intégrité face au rôle véritable que nous pouvons y jouer ainsi que de créativité. Leurs travaux ont orienté cette recherche.

Lise Tétreault ma mère et **Hélène Ouellet** ma sœur, dont l'amour inconditionnel me donne vie chaque jour ainsi que mes ami(e)s, particulièrement **Caroline Thomasset-Laperrière** et **Gabriella Lodi**, mes colocataires bien-aimées qui ont vécu avec une ermite informatisée.

Les institutions qui ont mis la main à la poche pour me permettre d'avancer : **CUSO, Fonds à l'accessibilité et à la réussite des études de l'UQAM pour les cycles supérieurs, Ministère de l'Éducation du Québec, Fondation Accèd.**

Les nombreux participants à l'étude dont la liste figure en annexe.

Pierre Plante, pour sa disponibilité et son soutien lors de mon utilisation de *Sémato*, son logiciel d'analyse qualitative (aussi développé par Lucie Dumas et André Plante du Centre ATO de l'Université du Québec à Montréal).

Et aussi, des personnes qui ont facilité ma recherche par leurs conseils, disponibilité, ouverture, contacts et autres petits gestes... : **Solange Alitonou**, **Alfred-Marie Andriantianasolo** Chargé de programme au PNUD-Togo, **Joël Atayi-Guedegbe**, **Gaoussou Compaoré** et l'équipe de Naturama à Ouagadougou, **Bernard Foucher** qui était Directeur des programmes au Club 2/3, **Fatoumatou Batoko-Zossou** du CRS-Bénin, **Mazama-Esso Bidabi**, **Étienne Doyon**, alors Coopérant CUSO au Togo, **Francyne Favreau** de l'organisation *Trésors mandingues*, **Jean-Luc Gauville**, **Raphaël Kinvi Mihom Gbadoe**, **Kodjo Ejube Martin Hotowossi**, **Jacques Laliberté** Représentant de Oxfam-Québec au Bénin, **Bastien Lamontagne** coopérant CUSO au Burkina, **Philippe Massé** Représentant de OXFAM-Québec au Burkina, **Jocelyne Pelletier** Consultante en développement international, **Bilakani Sabi**, l'équipe de CUSO au Togo et au Burkina Faso.

AVANT-PROPOS

Rien ne vaut une bonne dose d'indignation pour enclencher un processus de recherche!

Tout a commencé pendant un séjour au Togo de 2001 à 2003, où j'ai eu la chance de travailler au sein d'un réseau extraordinaire regroupant des organisations oeuvrant pour les droits des femmes : le réseau ouest-africain *Women in Law and Development in Africa / Femmes, Droit et démocratie en Afrique*.

Alors que les évaluateurs « du nord » se succédaient au fil des divers projets/programmes du WILDAF/FeDDAF, je constatais que leurs rapports d'évaluation ne reflétaient que très peu les défis réels du travail de réseautage de notre petite équipe enthousiaste.

J'ai alors compris qu'en général, les évaluateurs ne possédaient pas toutes les connaissances nécessaires à la compréhension des dynamiques de réseautage ou que s'ils en avaient, ils ne disposaient pas d'outils d'évaluation permettant de transposer ces connaissances dans leur travail d'évaluation des projets/programmes de réseau.

Le rôle des réseaux de changement social s'affermissant chaque jour davantage au coeur de la société civile, il m'a semblé urgent de développer une meilleure compréhension de certaines de leurs caractéristiques en lien avec une évaluation plus juste de leurs projets/programmes.

Depuis les prémisses de cette recherche, en 2002 jusqu'à son achèvement, en décembre 2005, un nombre incroyable d'articles et de documents ont été publiés partout dans le monde autour de ce sujet. La présente étude n'est donc qu'une pierre de plus à cet édifice relativement récent et passionnant que constitue l'étude des réseaux d'organisations de changement social. Si tout n'a pas été dit (et loin de là!), il reste que maintenant, nous n'avons plus l'excuse de l'ignorance! En tant que praticiens et praticiennes en développement, nous nous devons de prendre en compte la nature des réseaux dans nos interventions avec nos partenaires du sud.

Plus globalement, je dirais que si nous sommes sincères dans notre volonté d'accompagner nos partenaires du sud dans un réel développement durable, il est indispensable, dans nos interventions à venir, de garder les yeux bien ouverts sur les quatre concepts¹ identifiés par Smutylo et omniprésents en développement international...afin d'en atténuer, dans la mesure de nos capacités respectives, les effets pervers.

¹ Pensée linéaire, programmation bureaucratisée, attribution des interventions, concept d'impact

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iv
LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 RÉSEAUTAGE : LE NÉCESSAIRE CONTRE-POUVOIR	3
1.2 RÉSEAUTAGE EN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	6
1.3 FINANCEMENT, EFFICACITÉ ET ÉVALUATION DES RÉSEAUX	10
1.4 OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE	15
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE	16
2.1 DÉFINITIONS : RÉSEAUX, RÉSEAUTAGE	16
2.2 CARACTÉRISTIQUES DES RÉSEAUX	17
2.2.1 Naissance des réseaux.....	18
2.2.2 Types de réseaux.....	19
2.2.3 Domaine d'activité ou thématique.....	19
2.2.4 Portée géographique.....	20
2.2.5 Type de membre.....	20
2.2.6 Objectifs ou fonctions de réseau.....	21
2.2.7 Gestion de réseau ou structure organisationnelle.....	21
2.2.8 Avantages d'appartenir à un réseau.....	22
2.2.9 Désavantages d'appartenir à un réseau et pièges du réseautage	23
2.3 REGARD DE L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX	26
2.4 L'ÉVALUATION.....	37
2.4.1 Définitions.....	38
2.4.2 Concepts de base traditionnels	39

2.4.3	<i>Concepts de base suggérés</i>	43
2.5	ÉVALUATION : ANGLE D'APPROCHE CHOISI	47
2.6	ÉVALUATION ET RÉSEAUX D'ONG.....	49
2.6.1	<i>Quelques outils actuels pour l'évaluation des réseaux</i>	50
2.7	LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES	64
2.7.1	<i>Trois éléments centraux de la Cartographie des incidences</i>	70
2.8	QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE	73
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE		76
3.1	PRÉPARATION DU TERRAIN	76
3.1.1	<i>Sélection des participants</i>	77
3.2	CONSULTATION EN SOL OUEST-AFRICAIN	80
3.2.1	<i>Entrevues semi-dirigées</i>	80
3.2.2	<i>Ateliers de réflexion</i>	81
3.2.3	<i>Analyse documentaire sommaire</i>	84
3.3	ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES	85
3.4	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	86
3.5	ÉCHÉANCIER	87
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		89
4.1	RÉSEAUX D'ORGANISATIONS RENCONTRÉS.....	90
4.2	ÉVALUATION.....	91
4.2.1	<i>Perception de l'évaluation</i>	92
4.3	EXPÉRIENCE DES RÉSEAUX EN ÉVALUATION	94
4.4	NATURE DES RÉSEAUX ET ÉVALUATION	102
4.4.1	<i>Portée de l'action du réseau et objectifs de réseau</i>	103
4.4.2	<i>Importance de liens entre les membres</i>	105
4.4.3	<i>Inégalité des membres organisationnels des réseaux</i>	106
4.4.4	<i>Confiance et pouvoir : regard de l'analyse des réseaux sociaux</i>	108

4.5	ACCUEIL RÉSERVÉ À LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES	110
4.5.1	<i>Limites des évaluations basées sur la GAR et le cadre logique</i>	111
4.5.2	<i>Identification et travail avec les partenaires</i>	113
4.5.3	<i>Statut social des partenaires limitrophes</i>	115
4.5.4	<i>Organisations membres : des partenaires réseau</i>	116
4.5.5	<i>Suivi : Incidences visées et marqueurs de progrès</i>	119
4.5.6	<i>Collecte des données et suivi en général</i>	121
4.5.7	<i>Suivi auprès des partenaires limitrophes de réseau</i>	124
4.5.8	<i>Obstacles à l'utilisation de la Cartographie des incidences</i>	126
	CHAPITRE V : DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS	130
5.1	RECADRAGE DE L'OBJET D'ÉVALUATION	130
5.1.1	<i>Insuffisance de connaissance sur le réseautage</i>	131
5.1.2	<i>Portée de l'action du réseau et objectifs de réseau</i>	132
5.1.3	<i>Importance de la création et du maintien de liens entre les membres</i>	137
5.1.4	<i>Inégalité des membres organisationnels des réseaux</i>	139
5.1.5	<i>Confiance et pouvoir : regard de l'analyse des réseaux sociaux</i>	140
5.1.6	<i>Identification et travail avec les partenaires</i>	142
5.1.7	<i>Statut social des partenaires limitrophes</i>	143
5.1.8	<i>Organisations membres : des partenaires réseau</i>	145
5.2	REVALORISATION DE L'APPRENTISSAGE COMME FONDAMENT DE L'ÉVALUATION	147
5.2.1	<i>Perception de l'évaluation</i>	148
5.2.2	<i>Apprentissage et évaluations traditionnelles</i>	149
5.3	RENFORCEMENT DES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES EN ÉVALUATION	152
5.3.1	<i>Expérience des réseaux en évaluation</i>	152
5.3.2	<i>Évaluation et relations avec les bailleurs de fonds</i>	155
5.3.3	<i>Suivi : Incidences visées et marqueurs de progrès</i>	156
5.3.4	<i>Collecte des données et suivi en général</i>	157

5.3.5	<i>Suivi auprès des partenaires limitrophes de réseau</i>	158
5.3.6	<i>Obstacles à l'utilisation de la Cartographie des incidences</i>	161
CHAPITRE VI : CONCLUSION.....		164
ANNEXES.....		170
Bibliographie		194

LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AQOCI	Association québécoise des organismes de coopération internationale
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
CECI	Centre canadien d'étude et de coopération internationale
COADEP	Collectif des ONG et associations de développement des plateaux (Togo)
CONGREMA	Collectif des ONG de la région maritime (Togo)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international (Canada)
DCF-CECI	Projet Droits et citoyenneté des femmes du CECI
FODES	Fédération des ONG de développement des savanes (Togo)
GAR /GR / RBM	Gestion axée sur les résultats / Results based management
GED	Genre et Développement
GF2D	Groupe de réflexion et d'action femme, démocratie et développement (Togo)
IBFAN	International Baby-Food Action Network
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
MGF	Mutilations génitales féminines
MSC	Most Significant Change
NCAT	Network Capacity Assessment Tool
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
P/L	Plaidoyer/lobbying
PC	Projets communs
RCDEC	Réseau canadien de développement économique communautaire

RCM	Renforcement de capacités des membres
RECIF-ONG	Réseau de Communication, d'Information et de Formation des Femmes dans les ONG au Burkina Faso
RESODERC	Réseau des ONG de développement de la région centrale (Togo)
RESOKA	Réseau des ONG de la Kara (Togo)
RQIC	Réseau québécois sur l'intégration continentale
SEEP Network	Small Enterprise Education And Promotion Network
TIC	Technologies de l'information et des communications
TOR	Termes de référence
WILDAF/FeDDAF	Women in Law and Development in Africa / Femmes, Droits et Développement en Afrique
ZLÉA	Zone de libre-échange des Amériques

RÉSUMÉ

Les réseaux de changement social sont des acteurs de la société civile de plus en plus incontournables dans le déploiement des grands enjeux qui font l'actualité. Ces réseaux, pour pouvoir être financés et évoluer, doivent voir leurs projets/programmes évalués d'une façon qui laisse transparaître les véritables défis auxquels ils font face. L'étude des caractéristiques de base des réseaux de changement social telles les raisons qui motivent leur naissance ou leur typologie ainsi que d'autres aspects de leur nature propre vus à travers la lunette de l'analyse des réseaux sociaux aide à prendre le recul nécessaire à l'étape suivante : une brève description de certains outils d'évaluation actuellement utilisés, incluant la Cartographie des incidences, du CRDI.

Cette recherche documentaire a précédé une recherche-terrain menée dans trois pays ouest-africains : le Bénin, le Burkina Faso et le Togo où vingt-cinq réseaux de changement social ont été rencontrés. Ces rencontres ont permis d'identifier trois des principaux défis que doivent relever les acteurs impliqués dans l'évaluation des projets/programmes de réseaux de changement social. Il s'agit : 1) du besoin de recadrer la nature même de l'objet devant être évalué dans le cas de l'évaluation de projets/programmes de réseaux visant le changement social 2) d'examiner la place de l'apprentissage vis-à-vis la reddition de comptes en tant que fondement d'évaluation 3) du besoin de renforcement de capacités des gestionnaires de projets/programmes de réseaux visant le changement social en terme de connaissances et de compétences en évaluation.

Mots clés : évaluation, réseau, ONG, changement social, Afrique de l'Ouest

INTRODUCTION

Le monde change... Bien entendu, il a toujours été en mouvement, mais présentement, des changements majeurs, fascinants et globaux ont cours en ce qui concerne, notamment, l'identité des acteurs détenant le pouvoir, sous plusieurs de ses formes.

L'un des nouveaux joueurs (ou du moins, perçus comme tels) sur l'échiquier mondial est constitué d'un ensemble de groupes et d'individus, certes difficile à cerner, nommé « la société civile ». Celle-ci est perçue comme le cœur du contre-pouvoir principal face aux plus puissants et elle s'est donné pour mandat de représenter la population en général ainsi que certains groupes marginalisés.

Cette société civile s'organise de façon à être de plus en plus active et l'une des formes d'organisation permettant de le devenir est le *réseau de changement social*.

D'un côté, les réseaux de changement social sont maintenant à la poursuite d'une efficacité de plus en plus grande et de l'autre, ceux qui les financent s'attendent à ce que des comptes leurs soient rendus quant à leurs contributions financières. Des évaluations de projets/programmes des réseaux qui soient précises, ciblées, justes, permettant la réflexion et l'apprentissage sont donc nécessaires afin que les réseaux de changement social soient en mesure de continuer leur important travail.

Présentement, les évaluations de projets/programmes de réseau sont menées sensiblement de la même façon que les évaluations de projets/programmes d'organisations à structure classique. Pourtant, les défis des réseaux de changement social sont tout autres et leurs évaluations devraient refléter ces défis. Comment faire pour évaluer les réseaux de changement social afin que ceux-ci voient dans les rapports de suivi et d'évaluation un reflet fidèle de leurs accomplissements et des défis auxquels ils font face?

Il nous est apparu essentiel de repenser l'évaluation des réseaux de changement social en partant, non pas des outils d'évaluation actuels, mais de la nature même

des réseaux qui nous intéressent dans l'objectif d'identifier véritablement les défis de l'évaluation propres à ce type de structure organisationnelle.

Nous avons donc tout d'abord mené une recherche documentaire sur les réseaux de changement social ainsi que sur les outils d'évaluation actuellement utilisés incluant une étude plus approfondie des concepts centraux de l'un d'entre eux (la Cartographie des incidences) que nous avons jugé fort utile dans notre recherche. Puis, nous avons rencontré des personnes provenant de vingt-cinq réseaux de changement social différents, oeuvrant tous dans l'un des trois pays ouest-africains suivants : Bénin, Burkina Faso et Togo.

Ces rencontres nous ont permis un partage important avec les acteurs de réseaux participants à l'étude. Notre contribution consistait à leur transmettre plusieurs informations sur les défis du réseautage et à leur présenter la Cartographie des incidences. Pour leur part, ces personnes nous ont entretenus de leur réseau, de leurs expériences en évaluation et nous ont indiqué des pistes intéressantes pour adapter la Cartographie des incidences à l'évaluation des réseaux de changement social.

Le présent document rassemble donc la description des différentes phases de cette recherche. Au chapitre I, nous présentons le contexte expliquant la naissance des réseaux de changement social et les raisons qui expliquent le besoin d'évaluations mieux adaptées à leur nature. Le chapitre II présente certaines des connaissances actuelles disponibles sur trois des sujets piliers de la présente étude que sont : les réseaux de changement social, l'évaluation des projets/programmes en développement international et les concepts centraux de la Cartographie des incidences. Le chapitre III présente la méthodologie de la présente étude, le chapitre IV présente les résultats principaux de la recherche terrain et le chapitre V présente l'analyse de ces principaux résultats.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Les réseaux d'organisations oeuvrant en développement sont relativement peu connus des citoyens non impliqués dans le milieu communautaire ou dans le domaine du développement international. Les difficultés relatives aux évaluations qui les concerne constituent quant à elles une problématique encore moins connue, et cela, même dans les milieux concernés.

Ces difficultés à évaluer les réseaux d'organisations et leurs projets/programmes¹ possèdent des racines multiples et l'ampleur des conséquences de ces difficultés à mesurer les impacts de l'action des réseaux organisationnels n'a d'égale que l'importance du rôle social joué par ces réseaux, notamment dans les pays du Sud.

Afin de saisir la complexité de cette problématique, il est utile de comprendre en premier lieu le rôle que jouent ces réseaux actuellement dans notre société en route sur les chemins de la mondialisation, pour ensuite pouvoir aborder les différentes facettes de leur évaluation et des difficultés qu'elle soulève.

1.1 Réseautage : le nécessaire contre-pouvoir

Il se pourrait bien que nous nous trouvions aux premiers stades d'un changement de paradigme (...) dans la gouvernance mondiale, dont les limites restent à explorer. (...) Bien entendu, les réseaux ne sont pas un remède universel à tous les problèmes mondiaux, mais si nous les utilisons avec sagesse, nous serons, sans aucun doute, mieux à même de faire face aux difficultés soulevées par l'expansion rapide de la libéralisation mondiale et de la mutation technologique et aux complications que ces tendances ont apportées dans notre vie. (Reinicke, 2000, p.16)

Certains chercheurs, tel Fritjof Capra, considèrent que la révolution des technologies de l'information n'a pas seulement été à l'origine de la nouvelle économie, mais qu'elle a aussi radicalement transformé les relations de pouvoir traditionnelles.

¹ Un *projet* est défini comme « une opération planifiée conçue pour atteindre certains objectifs spécifiques dans les limites d'un budget donné et dans des délais fixés à l'avance. » tandis qu'un *programme* est constitué par « un groupe de projets, services et activités connexes destinés à atteindre des buts précis » (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden et Plinio Montalvan, 2003, p.13)

Capra va jusqu'à affirmer que l'ère de l'information a permis au réseau de devenir le mode d'organisation fondamental dans tous les secteurs de la société (Capra, 2004, p.177)

Non seulement les technologies de l'information et des communications (TIC) permettent-elles le rapprochement et les interactions entre individus de même qu'entre organisations, mais selon Castells (2004), plusieurs autres conséquences, dont celles que nous énumérons ici, sont identifiables et certaines d'entre elles concernent directement notre préoccupation : 1) il y a un lien entre le réseautage et la globalisation, 2) les organisations en réseau surpassent les autres, 3) la gouvernance en réseau répond à la crise actuelle vécue par les États, 4) la société civile est reconstruite au niveau local et global à travers des réseaux de militants, 5) le pouvoir continue d'être la force fondamentale structurant la forme et la direction de la société; le pouvoir réside dans les réseaux.

La question du pouvoir telle qu'évoquée ici par Castells est centrale afin de prendre la mesure de la pertinence sociale de l'étude de l'évaluation des réseaux d'ONG.

En effet, pour comprendre le rôle qu'occupe le réseautage aujourd'hui et partant, l'importance de son évaluation, on peut l'examiner tout d'abord à travers le concept du pouvoir en société et de l'exercice de la citoyenneté.

L'un des plus grands changements que l'on puisse constater dans le contexte de la pratique citoyenne depuis une trentaine d'années, c'est que les États et les organisations internationales s'effacent ou du moins, perdent leur crédibilité et leur légitimité (Reinicke, Deng, Martin Witte, Benner, Whitaker et Gershman, 2000, p.19). L'État abandonne peu à peu ses prérogatives à la société civile¹, aux institutions

¹ L'expression « société civile » recouvre, de manière très large, les organisations et associations de personnes, formées à des fins sociales et politiques, qui ne sont ni créées ni mandatées par les gouvernements. En font partie les organisations non gouvernementales, les syndicats, les coopératives, les Églises, les organismes populaires et les associations de gens d'affaires. Ces groupes revêtent une grande importance (...), car ils jouent un rôle de structuration et de défense des intérêts populaires. Cette tâche de représentation permet l'expression d'une grande diversité d'intérêts et de points de vue que les gouvernements et les décideurs, sinon, pourraient ne pas entendre. Bon nombre de ces groupes assurent

multilatérales, mais aussi au monde des affaires, notamment par la privatisation et le libre-échange.

Dans le monde des affaires, un mouvement de fond provoque fusions et naissances de consortiums gigantesques... Le privé a de plus en plus une longueur d'avance et un poids plus lourd que les structures étatiques, ce qui a un impact inévitable sur les droits des populations auxquelles les entreprises ne sont pas redevables. Il n'est donc pas faux de dire que le pouvoir concret des États s'efface peu à peu face aux exigences du marché libre. Les gouvernements nationaux se retrouvent parfois les mains liées par leurs engagements économiques et n'arrivent plus toujours à protéger leurs citoyens de certaines conséquences négatives du néolibéralisme¹.

Parallèlement à cette perte du pouvoir de l'État, le nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) a augmenté de plus de 60 % entre 1981 et 1996. En Afrique sub-saharienne, par exemple, on a vu une augmentation allant jusqu'à 400 % du nombre d'ONG dans certains pays!²

Ces organisations de la société civile doivent trouver une façon de se faire entendre des géants (regroupements étatiques, multinationales) et de coordonner leurs actions; elles choisissent alors de se regrouper, de se mettre en réseau afin de

également la prestation d'une gamme de services à leurs membres ou à leur communauté, rôle qui, selon la nature de l'organisme, peut avoir des incidences directes sur la promotion des droits de la personne et de la démocratisation, et sur le bien-être économique et social. (ACDI, 1996)

¹ Par exemple, l'un des cas les plus connus est celui de la plainte déposée le 15 avril 1997 contre le Canada et la victoire de l'entreprise américaine Ethyl Corporation, sur la base du Chapitre 11 de l'ALENA qui permet aux sociétés étrangères de contester et renverser des décisions prises par des gouvernements élus démocratiquement. Dans cette cause, le Canada avait voulu interdire sur son territoire un additif toxique à l'essence fabriqué par l'entreprise américaine. L'entreprise Ethyl Corporation porta plainte, soutenant que cette mesure représentait une expropriation et nuisait à sa réputation. Ethyl réclama au Canada des dommages et intérêts de plus de 250 millions de dollars. Le Canada leva son interdiction et accepta un arrangement. Voir : le site du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, page sur le Règlement des différends dans le cadre de l'ALENA - Chapitre 11 – Investissement : <http://www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/ethyl-fr.asp>

² *Yearbook of International Organizations*, cité dans Reinicke (2000)

constituer, au Nord comme au Sud, un contre-pouvoir essentiel à un nouvel équilibre mondial.

La grande capacité d'action des réseaux d'ONG a déjà été démontrée. Prenons par exemple le réseau IBFAN (International Baby Food Action Network) qui est l'un des plus célèbres et fructueux réseaux de citoyens et d'associations civiles qui oeuvrent partout au monde pour réduire la mortalité des nourrissons et des jeunes enfants. Créé en 1979, IBFAN a orchestré un boycott international de Nestlé, la compagnie identifiée comme le pire contrevenant dans la promotion des aliments artificiels pour bébés¹. Ce type d'action de IBFAN contribue de manière significative à la protection, la promotion et l'appui de l'allaitement maternel et des pratiques optimales d'alimentation des nourrissons².

1.2 Réseautage en contexte de développement international

The term network has become one of the hallmarks of the development industry and is central to its discourses and self-image. It is impossible to find a development agency that does not claim to be involved in some type of network. Networks are a strategic response to the challenges and opportunities facilitated by the globalisation of capital and by technological changes, particularly the expansion of information and communication technologies (ICTs). Henry, Mohan et Yanacopulos (2004, p.839)

Dans le contexte du développement international, qui doit être durable³, une théorie largement répandue pose que les relations inter-organisationnelles sont en général simplement motivées par le besoin d'un meilleur accès aux ressources (humaines,

¹ Site Internet du réseau IBFAN : <http://www.ibfan.org>

² les enfants meurent 25 fois plus de diarrhée dans des zones où l'eau n'est pas potable s'ils ne sont pas nourris au sein

³ Développement durable : Changement dans une société ou une économie qui vise à répondre aux besoins d'une population dans le présent sans compromettre la capacité des générations futures à combler les leurs. (ACDI, 1990, p.45). Rosario Demers, un praticien expérimenté en développement international, ajoute à cette définition que si ce concept est né dans les années 70 dans le but d'intégrer la dimension de l'environnement dans la notion traditionnelle du développement, l'expression est aujourd'hui plus englobante : elle constitue la base conceptuelle des grandes orientations de la coopération internationale et est au cœur des enjeux mondiaux. (Demers, 2002)

matérielles, financières, informationnelles) en vue d'accéder à une plus large part de pouvoir (Brown, 1997, p.14).

En ce qui concerne le besoin de pouvoir, celui-ci est facilement compréhensible dans le contexte mondial dans lequel baignent les acteurs du développement. En effet, la nécessité de se regrouper dans l'objectif d'exercer un pouvoir accru lors des actions de lobbying n'a pas échappé aux acteurs de la société civile oeuvrant dans le domaine du développement international, sensibles à l'importance du poids social des intervenants dans le dialogue perpétuel où ils sont impliqués avec leurs différents interlocuteurs.

Mais la mise en réseau à des fins de lobbying est liée à ce qui ne constitue que la troisième des trois clés du développement durable, selon Brown (1997, p.3):

[traduction] La durabilité du développement dépend de facteurs institutionnels et sociaux plus que de problèmes économiques et techniques qui reçoivent pourtant plus d'attention. ». « Trois points se démarquent comme spécialement importants dans la préservation et l'expansion des innovations réussies du développement : *Premièrement* (...) l'existence d'organisations locales qui mobilisent les énergies et ressources locales pour soutenir les activités à long terme. *Deuxièmement*, l'existence de liens entre les projets et d'autres organisations dont la coopération est essentielle pour préserver et étendre les effets. *Troisièmement*, le fait de rendre possible l'influence de la base sur les politiques régionales et nationales qui façonnent les motivations de développement à long-terme.

Les idées de Brown pourraient se résumer ainsi : d'abord des organisations *capables* d'agir localement (sous-tend l'importance du renforcement institutionnel, autant en terme de ressources que de savoirs), ensuite des organisations capables de *collaboration* (liens horizontaux) et enfin, des organisations ayant un *poids significatif* face aux autres types d'acteurs impliqués dans le développement (liens verticaux).

Le réseautage (*bridging* selon Brown) pourrait bien être l'outil permettant d'atteindre ces trois aspects essentiels du développement durable, puisqu'un grand nombre de

réseaux (du moins les réseaux dit « de collaboration »¹) intègrent chacun des trois types d'action suivants dans leurs objectifs : renforcement organisationnel des membres du réseau, création et maintien de liens entre les organisations partageant certain objectifs en vue de mener des activités conjointes ainsi que formation et mobilisation des membres en vue de mener des actions de lobbying.

Starkey (1997, p.14), quant à lui, énonce d'une façon toute autre les raisons qui rendent essentielle l'émergence des réseaux :

[traduction] Dans un monde idéal, les réseaux pour le développement ne seraient pas nécessaires, puisque les individus et les organisations seraient liés aussi bien verticalement qu'horizontalement avec des collègues impliqués dans des domaines similaires (tels que la recherche, le développement, la formation, le renforcement organisationnel). Ils seraient en contact avec la réalité, les implications des diverses politiques, les nouvelles initiatives de recherches et les expériences menées ailleurs. Ils seraient au courant des différentes options technologiques, socioéconomiques et administratives qui sont disponibles pour le développement des pays du Tiers-Monde, auraient les ressources nécessaires pour entreprendre leur travail et seraient en mesure de collaborer avec leurs collègues au moment où cela s'avérerait bénéfique. Les gouvernements, les organisations et les communautés prendraient en compte leurs recommandations.

Notons que contrairement à l'idée des réseaux défensifs ou de résistance (par exemple les réseaux de boycott), de plus en plus de réseaux sont proactifs et proposent des alternatives concrètes aux politiques prônées par les États, les multinationales ou les grands acteurs de la scène politico-économique mondiale, tels le Fonds Monétaire International (FMI) ou l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Par exemple, le Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC), est une coalition composée d'organisations populaires, syndicales, de coopération internationale, communautaires et environnementales ainsi que de groupes de recherche désirant offrir des alternatives à la ZLEA (Zone de Libre-Échange des

¹ Les *réseaux de collaboration* (Saywell, Woodfield et Cotton, 2001) réalisent des activités qui sont planifiées et mises en œuvre de façon conjointe. Ces réseaux exigent évidemment un grand degré de coordination et des moyens de gestion conséquents (donc des ressources humaines, matérielles et financières substantielles). La typologie de Saywell, Woodfield et Cotton inclut aussi les réseaux d'échange d'informations et les réseaux de consultation.

Amériques) axées sur le développement social, démocratique, culturel et environnemental¹.

Le thème du réseautage en contexte de développement international est donc un sujet d'étude socialement pertinent car la multiplication fulgurante des réseaux et leur importance sur l'échiquier politique mondial laissent présager que ce phénomène est là pour rester. Il est conséquemment vital de bien saisir toutes les facettes de cette nouvelle réalité pour assurer le maintien et le renforcement de ce contre-pouvoir indispensable avec lequel les grands joueurs politiques et économiques doivent de plus en plus apprendre à compter.

De façon plus immédiate, cette étude est sociologiquement importante car à terme, des évaluations mieux adaptées à la réalité du travail des réseaux d'ONG permettront aux bailleurs de fonds soutenant ces réseaux de mieux jauger la qualité du travail des organisations qu'ils financent. Aussi, les organisations du nord comme du sud pourront identifier avec plus de justesse les réseaux avec lesquels un partenariat sera fructueux. De plus, les personnes menant des évaluations bénéficieront d'une meilleure compréhension des réseaux de changement social, ce qui facilitera leur travail.

Enfin, cela est aussi important pour les réseaux d'ONG, car le fait de disposer d'un outil d'évaluation de projets et de programmes répondant à leurs besoins spécifiques leur permettra à moyen terme de se renforcer au niveau organisationnel (par exemple en étant mieux outillés dans leur réflexion de planification stratégique), ce qui ne peut qu'avoir un impact positif sur la qualité de leur travail.

Enfin, à long terme, l'action plus efficace de réseaux d'ONG renforcés servira davantage les causes où ces réseaux d'ONG sont impliqués.

En ce qui concerne la pertinence scientifique du thème, on doit noter que la formalisation des réseaux oeuvrant dans ce domaine est assez récente et de ce fait relativement peu explorée encore par les chercheurs. En effet, non seulement notre

¹ Voir leur site Internet : <http://www.rqic.alternatives.ca>

propre expérience de travail au sein d'un réseau d'organisations de la société civile nous a-t-elle permis de mesurer les lacunes dans la documentation sur ce sujet (et plus spécifiquement au sujet de l'évaluation de ces réseaux), mais tous les professionnels consultés jusqu'ici (comme nous le verrons plus loin) nous ont assuré qu'une recherche sur ce thème viendrait assurément répondre à un besoin réel.

1.3 Financement, efficacité et évaluation des réseaux

Comme on l'a vu, le réseautage est assurément un concept de plus en plus présent dans le domaine du développement international.

Si les acteurs de la société civile ont compris cela, leurs bailleurs de fonds ne sont pas en reste. Quand il s'agit de financer les différentes actions de cette société civile, les bailleurs de fonds semblent préférer l'octroi de fonds à un réseau plutôt qu'à une organisation de structure conventionnelle, afin d'optimiser la performance des financements (il est généralement admis que les impacts des actions des réseaux sont multipliés en fonction du nombre de membres des réseaux).

Une employée de la section « Analyse et partage des connaissances » à la Direction Générale du Partenariat Canadien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), nous a confirmé¹ que l'Agence est de plus en plus intéressée à travailler avec les réseaux d'organisations de la société civile, car l'ACDI croit que ces réseaux sont plus efficaces et leurs impacts plus grands que les organisations qui travaillent seules.

De plus en plus de chercheurs reconnaissent ce nouveau phénomène, telle Marilee Karl (1999), qui souligne dans *Measuring the Immeasurable; Planning, monitoring and evaluation of networks*, l'importance grandissante du partenariat entre les agences donatrices et les réseaux.

Le réseautage est aussi une stratégie abondamment citée par l'Agence canadienne de développement international dans ses documents de planification (et souvent

¹ Lors d'une conversation téléphonique le 22 mars 2004

associée à l'utilisation des technologies de l'information et des communications, TIC). Par exemple, dans le document *Stratégie de l'ACDI pour mettre le savoir au service du développement au moyen des technologies de l'information et des communications*, il est mentionné en premier point de la programmation que l'ACDI désire :

(...) soutenir le partage des connaissances et le réseautage¹ au moyen des TIC dans les pays en développement et les pays en transition comme moyen d'accéder à l'information et de la partager afin d'habiliter les personnes et encourager des sociétés fondées sur le savoir.

On retrouve l'idée de réseautage en abondance dans les documents stratégiques de l'ACDI, comme ici, dans la *Politique du gouvernement canadien pour l'ACDI en matière de droits de la personne, de démocratisation et de bon gouvernement*, document qui rappelle les initiatives de cette Agence en ce domaine. Ces initiatives visent à atteindre divers buts dont celui-ci :

(...) renforcer la capacité d'organismes de la société civile de défendre certaines causes, y compris la création de capacités en vue d'une analyse indépendante sur les plans sociaux, économiques et politiques, par une formation, l'assistance technique, la participation à des conférences et le réseautage² à l'échelle internationale (ACDI, <http://www.bellanet.org/partners/equal-egale/documents/droits.html>)

On le voit, le concept de réseautage semble de plus en plus incontournable; à titre d'exemple : ce que l'on perçoit dans la documentation de l'ACDI.. Mais pour s'assurer que les efforts consentis dans le financement des divers réseaux n'aient pas été investis en vains, il faut que les retombées de l'action de ces réseaux soient effectivement tangibles. Et de façon plus simple encore, il faut s'assurer que les réseaux fassent leur travail correctement, puisqu'il ne suffit pas que les réseaux d'ONG existent pour être efficaces.

¹ Notre mise en italique

² Notre mise en italique

Aussi, comme pour tous les types d'organisation, un renforcement organisationnel continu est nécessaire afin de s'assurer de la qualité et de la pertinence de leurs activités. Il est donc nécessaire de pouvoir les évaluer.

Dans l'état actuel des connaissances, peut-on évaluer efficacement les réseaux d'organisations de la société civile ?

Deux difficultés majeures apparaissent clairement :

D'abord, maints documents consultés donnent l'impression que le réseautage en développement international est souvent perçu comme un simple processus menant à une forme spécifique de structure organisationnelle. Comme si un réseau naissait « accidentellement » par la mise en contact d'organisations en simple quête d'une plus grande efficacité ou d'un meilleur accès aux ressources et que les défis auxquels font face ces réseaux n'étaient constitués que de l'addition des défis habituels vécus par chacune des organisations.

Mais le réseautage, du moins celui qui nous intéresse, n'est évidemment pas que cela. Il reflète aussi une certaine vision de la société où l'humain doit occuper une place centrale, une approche humaniste critique, une façon d'être en société qui respecte la nécessité de la participation et de l'interaction des acteurs concernés par le développement.

À notre avis, le concept de réseautage est donc bien plus qu'une nouvelle forme organisationnelle. Le réseautage englobe la notion de relation à l'autre, de l'altérité avec toutes les zones d'ombre et d'incertitude que cela implique. Cette importance du lien entre parties prenantes des membres du réseau est telle qu'elle est difficilement conciliable avec une vision classique de l'évaluation dans les organisations. D'après nos propres observations, les interactions, l'influence, le pouvoir, la confiance, le changement, l'innovation (entre autres) sont des thèmes peu pris en compte dans l'évaluation traditionnelle en développement international. Le réseautage pourtant nous oblige à nous pencher sur ces thèmes chers à l'analyse des réseaux sociaux (Saint-Charles et Mongeau, 2005) et à modifier notre

façon de percevoir l'efficacité des réseaux. La première difficulté est donc là : l'évaluation de réseau doit tenir compte de ces concepts empruntés à un champs d'analyse que l'on aurait pu croire éloigné.

Bien entendu, le monde des affaires, qui fait lui aussi face à ce phénomène de réseautage, n'est pas en reste en ce qui concerne la volonté d'évaluer les réseaux. On pourrait donc penser pouvoir s'y appuyer en terme méthodologique. Pourtant, cela s'avère bien difficile, puisque les objectifs visés sont trop différents. Contrairement à la préoccupation centrale du monde des affaires qui est de générer des profits par la vente de produits ou de services, une large part des activités en développement international s'intéresse à l'humain, ou plus exactement au domaine social, que l'on pourrait résumer sommairement par une énumération de certains droits humains que l'on cherche à faire reconnaître et respecter : droits des femmes, droit à la liberté d'expression, droit à l'éducation...

La reconnaissance et le respect de ces droits se reflètent notamment dans les changements de comportement, de valeurs, d'attitude, d'habilitation visés par l'action des réseaux, par exemple. Nonobstant le fait que ces changements sociaux exigent un investissement dans le temps dépassant largement la capacité d'action d'un seul réseau d'organisations de la société civile ainsi que la durée de vie de n'importe quel financement accordé pour un projet même à long terme, on ne peut les traduire en simples données comptables (ce qui explique sans doute pourquoi la Cartographie des incidences, dont nous présenteront quelques concepts plus loin, s'attache à préserver les histoires derrière chaque cas; Earl, Carden et Smutylo, 2002, p.16).

Voilà donc la deuxième difficulté : Comment mesurer l'impact de l'activité des réseaux oeuvrant dans le domaine social?

Le défi que représente l'évaluation des réseaux d'organisations de la société civile oeuvrant en développement international est exprimé différemment d'un auteur à l'autre.

Selon Starkey (1997, p.29), il semble y avoir relativement peu d'expériences d'évaluation et de suivi de réseaux. Toutefois, dans ses directives générales aux réseaux, l'auteur rappelle que ceux-ci, comme toutes les organisations, nécessitent un processus de suivi et d'évaluation régulier et complet (Starkey, 1997, p.44). Il ajoute que non seulement les plans de travail doivent être continuellement évalués et révisés selon les objectifs, mais que les progrès des réseaux ainsi que leurs accomplissements doivent aussi être périodiquement évalués. Il termine en disant que le suivi et l'évaluation des réseaux est extrêmement difficile, mais que, en dépit ou à cause de cela, la tentative même d'évaluer l'efficacité des activités d'un réseau sera probablement très formatrice pour tous les acteurs impliqués.

Gisela Dütting et Martha de la Fuente (1999, p.133) expriment très clairement le besoin d'une évaluation adaptée aux réseaux :

In search of better evaluation and planning systems, we need (...) to learn how to understand networks as opposed to projects or organizations, particularly radical networks, transforming themselves all the time and committed to achieving political goals. Instead of trying to squeeze networks into existing planning, monitoring and evaluation (PME) systems, we need to look for new ways of planning, monitoring and evaluation that respond to the different realities and needs of networks, with the aim of strengthening them and allowing them to grow according to their own standards and goals.

Church et al. (2003) précisent d'entrée de jeu dans la préface de *Participation, relationships and dynamic change: new thinking on evaluating the work of international networks*, que nombre d'auteurs ont exprimé leur préoccupation à propos du type de méthodes d'évaluation présentement pratiquées dans le domaine du développement international qui échouent, selon les auteurs, à prendre en compte et à refléter la nature unique du travail en réseau.

Pour appuyer leur affirmation, ces auteurs citent Chapman et Wamayo (2001, p.38) :
 « Appropriate monitoring and evaluation methodologies for networks needs to take into account their political nature and the « invisible » effects of much of their work. »

L'employée de l'ACDI (citée plus haut) est aussi d'avis qu'un travail de recherche sur l'évaluation des réseaux d'organisations de la société civile serait très utile à l'ACDI.

La nécessité, pour faire une évaluation cohérente, de prendre en compte la spécificité de la nature des réseaux oeuvrant dans le domaine du développement international, exige donc l'analyse de plusieurs facettes du concept de réseau; structure et fonctionnement organisationnels, philosophie sous-jacente, description et sens des interactions humaines, intangibilité des impacts.

1.4 Objectifs et question de recherche

Tout au long de cette étude, notre préoccupation a été de faire en sorte que soient identifiés et analysés les aspects incontournables de la nature propre du réseautage devant être considérés lors des évaluations de projet et programme des réseaux d'ONG.

Une meilleure compréhension des caractéristiques des projets/programmes mis en œuvre par les réseaux permettra de faire avancer les travaux actuels sur la planification, le suivi et l'évaluation des projets/programmes de réseau visant le changement social.

En résumé, notre principale question de recherche est celle-ci :

Quels sont les principaux aspect du réseautage à prendre en compte dans l'évaluation des projets/programmes de réseaux d'ONG visant le changement social?

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE

Afin d'être en mesure de répondre à notre préoccupation de recherche, il est nécessaire de connaître les caractéristiques propres des réseaux organisationnels en tant que forme d'organisation. Nous examinerons aussi certains concepts liés à l'évaluation de projet ou de programme, telle qu'elle est pratiquée dans le milieu du développement international ainsi que certains outils actuels pouvant être utilisés pour l'évaluation des projets/programmes de réseaux visant le changement social.

Nous nous attarderons ensuite sur la méthodologie de la *Cartographie des incidences*, un outil d'évaluation qui s'est révélé particulièrement pertinent pour nos objectifs de recherche, afin d'en connaître les concepts centraux, le mode d'utilisation et de pouvoir faire le lien entre cet outil d'évaluation et les besoins d'évaluation spécifique des réseaux d'ONG.

2.1 Définitions : réseaux, réseautage

Le mot « réseau » figure sans doute en bonne place au palmarès des « mots à la mode » du début de ce nouveau millénaire, puisqu'il est utilisé à toutes les sauces : réseau de contacts personnels (« garant » d'un avancement de carrière fulgurant), réseau informatique (vu comme une nécessité dans toute entreprise de plus de trois travailleurs (!)), réseau Al Qaida (synonyme d'une terrible et complexe efficacité)...

La mise en réseau, réseauter, réseautage : s'il est vrai que la réalité que ces termes recouvrent a explosé depuis quelques décennies, l'idée de base, le tronc commun auquel ils font référence demeure selon nous la notion de processus de création et d'utilisation de liens de communication pour atteindre un but donné.

Parmi toutes les acceptions possibles, celle à laquelle nous nous référons est liée au domaine du développement international, plus précisément au réseautage entre organisations de la société civile dans un but de développement. Car si certains croient que le développement n'est qu'une affaire d'argent (stimuler la croissance économique, adopter un programme d'ajustements structurels, favoriser le micro-

crédit...), d'autres croient qu'un véritable développement est d'abord une affaire de personnes et ensuite une affaire économique¹.

Ainsi donc, le réseautage, dans le cadre de cette recherche, fait référence à l'idée de solidarité, la solidarité nécessaire au développement.

Nous définirons ici le réseau comme une forme d'organisation qui permet à ses membres (individuels ou organisationnels), de s'organiser eux-mêmes sur une base volontaire de façon telle que leur autonomie individuelle est renforcée par le processus interactif du réseautage (autant au niveau des objectifs que du fonctionnement)². Le réseau ainsi constitué est une organisation formelle qui possède une nouvelle entité juridique ayant ses objectifs et son fonctionnement propres.

Voilà pour la forme de réseau qui nous intéresse. En plus, ajoutons que les réseaux sur lesquels nous nous pencherons dans le cadre de cette étude réunissent des organisations ou des individus engagées dans l'action sur le terrain auprès de la population à la base et qui valorisent l'apprentissage et le travail en concertation et cela, dans un but ultime de changement social.

Quant au réseautage, il s'agit simplement de l'action de mise en réseau. Comme le souligne Starkey, le verbe est plus important que le nom, en ce sens qu'il est préférable de mettre l'accent sur les interactions entre les membres organisationnels des réseaux plutôt que sur la structure elle-même. Cette vision devra se refléter aussi dans un outil d'évaluation qui met l'accent davantage sur les liens que sur les structures.

¹ « The international development community was mistaken when it thought that the technologies required to build a bridge were the same as those required to build a society – civil or otherwise. » (Lusthaus, Adrien, & Perstinger, 1999, p.19)

² Définition inspirée de Starkey (1997, p.14), et Starkey (1998).

2.2 Caractéristiques des réseaux

Dans la problématique, nous avons abordé les raisons qui expliquent l'existence, la raison d'être des réseaux organisationnels. Dans la section qui suit, nous nous arrêterons à d'autres aspects relatifs à l'existence de ces réseaux : la façon dont les réseaux d'organisations émergent, les types de réseau, les avantages pour les organisations membres d'appartenir à un réseau et les pièges du réseautage. Mentionnons qu'une grande part de cette section est directement puisée dans les travaux de Starkey (1997), bonifiés quelque peu par nos recherches et notre connaissance concrète des réseaux de changement social.

2.2.1 Naissance des réseaux

Les réseaux de la société civile naissent souvent à la suite d'une rencontre ponctuelle entre individus et organisations oeuvrant dans un domaine connexe ou même similaire mais situés dans un milieu géographique autre. La rencontre est alors l'occasion d'une prise de conscience de l'utilité du partage d'informations et de ressources et du potentiel que recèlerait une collaboration future.

Lors des rencontres qui ont donné naissance à un réseau, un constat est presque invariablement fait : en travaillant seules, toutes les organisations (ou les individus) « ré-inventent la roue » chacun de leur côté. Bien sûr, un tel constat n'est pas suffisant pour donner naissance à un réseau durable.

Sur les facteurs qui rendent possible une réelle collaboration entre acteurs de développement, Louis Favreau et Lucie Fréchette (2002) mentionnent le fait que les organisations doivent partager : « des orientations générales relativement similaires ou du moins convergentes autour d'un concept fédérateur, une déclaration commune de grands principes et une culture sociopolitique et socioéconomique commune ».

Un réseau peut aussi naître du projet d'une organisation externe, par exemple, le CECI, dans le cas du programme *Droits et citoyenneté des femmes en Afrique*

francophone (DCF-Régional). Dans ce cas, le CECI a financé et soutenu des activités de réseautage liées aux droits des femmes pendant plusieurs années.

Soulignons toutefois qu'un réseau créé « de l'extérieur » (par exemple, un réseau d'organisations du Sud mis en place par un bailleur de fonds du Nord) doit porter une attention accrue à la facilitation du transfert de compétence ainsi qu'à la multiplication des sources de financement. Le manque d'attention porté à ces deux questions peut être la cause de l'effondrement d'un réseau au retrait de son bailleur de fonds principal ou unique. Cet agent externe doit aussi laisser les membres du réseau définir leurs propres objectifs et faire preuve d'une grande souplesse dans la gestion du réseau qui devrait peu à peu pouvoir se prendre en charge, autant au niveau administratif que financier. Les écueils à la survie d'un tel réseau sont nombreux et difficiles à surmonter et posent évidemment la question de l'indépendance du réseau quant à son propre agenda (Saywell, Woodfield et Cotton, 2001, p. 13)

2.2.2 Types de réseaux

Selon les auteurs étudiés, différentes typologies sont mises de l'avant pour expliquer les ressemblances et les dissemblances des réseaux.

Par exemple, Saywell, Woodfield et Cotton (2001, p.16) évoquent trois types de réseau : selon qu'ils sont basés sur l'échange d'information, sur la consultation ou sur la collaboration. Alors que Eade (1997, p. 1) évoque deux catégorisations, la première étant basée sur le type d'échange et la deuxième sur la structure du réseau.

La question a été tranchée par Starkey (1997, p.15-17) qui a énoncé qu'aucune typologie, qu'elle soit basée sur le type de membre, la portée géographique, leur domaine d'activités principales, les objectifs ou les structures organisationnelles n'était entièrement satisfaisante. Selon nous, la description d'un réseau devrait inclure tous les éléments suivants : domaine d'activité, type de membres, portée géographique, objectifs de réseau, gestion de réseau, durée de vie prévue.

2.2.3 Domaine d'activité ou thématique

La plupart des réseaux réunissent des membres qui oeuvrent dans un domaine d'activité similaire. Protection de l'environnement, droit des femmes, micro-crédit, etc.

Ce type de réseau peut se décliner en forme de poupée gigogne; par exemple, le GF2D, une organisation togolaise qui est membre du réseau national WILDAF/FeDDAF-Togo, lequel est membre du réseau sous-régional WILDAF/FeDDAF Afrique de l'Ouest, lequel à son tour est membre du réseau continental WILDAF-Afrique.

On peut imaginer que le sentiment d'appartenance des individus, membres d'une organisation qui est elle-même membre d'un réseau, tend à décroître avec l'élargissement de la zone d'intervention du réseau.

2.2.4 Portée géographique

Un réseau peut agir dans une seule ville, un seul pays ou une seule région, tandis qu'un autre agira au niveau international ou continental. Aussi, un réseau peut réunir des membres oeuvrant dans des domaines complètement différents, mais dont le siège social est situé dans un espace géographique donné. C'est le cas par exemple des cinq réseaux régionaux togolais que sont : CONGREMA, FODES, RESOKA, RESODERC, COADEP.

Dans le cas de ces réseaux géographiques, on peut facilement imaginer qu'une organisation peut être membre à la fois d'un réseau régional et d'un réseau thématique.

2.2.5 Type de membre

Un réseau peut réunir des personnes ou des organisations oeuvrant dans un même domaine, par exemple des avocats (réseau horizontal). Un autre réseau pourrait réunir des personnes ou des organisations oeuvrant dans des domaines différents, par exemple des avocats, des juges, des policiers (réseau vertical). Un réseau peut

ne réunir que des organisations, un autre réunira seulement des individus ou alors les deux types de membre (Starkey, 1997, p.16).

2.2.6 Objectifs ou fonctions de réseau

Plusieurs réseaux sont établis pour favoriser l'échange d'information, d'autres pour soutenir la collaboration dans la recherche, l'éducation, la formation ou la promotion. Certains réseaux visent à échanger du matériel et certains autres ont pour objectif de constituer un groupe de pression ou de sensibilisation dans leur domaine d'activité (Starkey, 1999, p.16).

Nous avons quant à nous identifié trois objectifs de réseau qui, selon notre expérience, caractérisent particulièrement les réseaux de changement social. Il s'agit des objectifs suivants : le renforcement de capacités des membres (RCM), la collaboration à des projets communs (PC), le plaidoyer/lobbying (P/L).

2.2.7 Gestion de réseau ou structure organisationnelle

Starkey (1997) a imaginé une façon de classer le type de gestion de réseau. Certains réseaux sont fortement centralisés et formels; la majorité des communications passent alors à travers un secrétariat. D'autres sont informels et décentralisés et mettent l'accent sur la communication entre les membres.

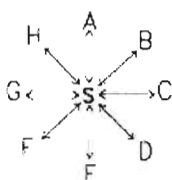
-Réseau fortement centralisé : Les membres d'un tel réseau ont tous une relation réciproque avec le secrétariat mais n'interagissent pas entre eux.

-Réseau idéal : Les membres d'un tel réseau interagissent les uns avec les autres sans qu'aucun organe central ne fasse parti du réseau; ce type de réseau n'est pas réaliste dans les faits.

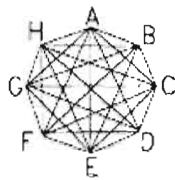
-Réseau modèle avec secrétariat : Les membres d'un tel réseau interagissent les uns avec les autres et avec un secrétariat qui facilite les liaisons entre les membres

-Réseau décentralisé ; où des réseaux nationaux (par exemple) interagissent entre eux et avec des organisations-ressources (les responsabilités du secrétariat sont alors déléguées).

Réseau fortement centralisé



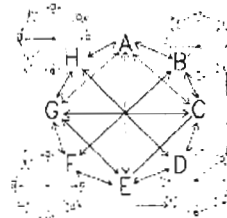
Réseau idéal



Réseau modèle avec secrétariat



Réseau décentralisé



(Starkey, 1997, p.18-19)

Ajoutons à cette liste de caractéristiques évoquées par Starkey l'idée de la durée de vie du réseau (du moins la durée prévue), celui-ci pouvant être permanent ou ad-hoc (c'est-à-dire formé dans le cadre d'un événement ponctuel précis ou spécifiquement pour l'atteinte d'un but précis puis dissous par la suite).

2.2.8 Avantages d'appartenir à un réseau

L'appartenance à un réseau bénéficie aux membres de diverses façons. Les bénéfices à court terme sont généralement liés à la participation aux activités et au partage d'information, les bénéfices à moyen terme sont liés au renforcement institutionnel des membres et les bénéfices à long terme seront visibles sur les objectifs de développement qu'ont en commun les membres du réseau.

Concrètement, le réseautage facilite l'échange d'informations, de compétences, de connaissances, d'expériences, et ce, à travers des rencontres, des ateliers, des publications ou des programmes coopératifs.

Plus spécifiquement, le réseautage selon Starkey (1997, p.20) :

- renforce les capacités des membres;
- permet de bâtir un sentiment de confiance entre acteurs du développement;

- facilite la coordination qui évite la duplication du travail (donc des progrès plus rapide et des impacts globaux plus larges);
- permet la liaison de personnes de différents horizons, niveaux, disciplines, organisations qui n'auraient pas sinon l'occasion d'interagir;
- permet la prise de conscience que d'autres personnes et organisations font face aux mêmes préoccupations et problèmes de développement;
- peut permettre d'atteindre la masse critique nécessaire pour un plaidoyer national ou international ou pour mener des actions de lobbying en faveur de changements de politiques;
- peut permettre d'aborder certains problèmes qui pourraient paraître (et être) démesurés au regard d'une action locale et isolée;
- peut permettre de trouver de mettre en lien les bailleurs de fonds et agences de coopération technique et les organisations nécessitant des ressources et du support;
- peut fournir un soutien des pairs, de l'encouragement, de la motivation et une reconnaissance professionnelle;

2.2.9 Désavantages d'appartenir à un réseau et pièges du réseautage

D'un autre côté, les réseaux sont susceptibles de faire face à de nombreux problèmes, notamment organisationnels, qui compromettent grandement les chances de succès des réseaux et peuvent même nuire à leurs membres. La liste suivante est inspirée de Starkey (1997, 21-30) :

- *Manque de précision ou de clarté des objectifs* : Ceci peut créer des situations où certains membres vont dominer le réseau, où il sera très difficile d'évaluer le réseau, où les membres auront tendance à quitter le réseau et où le réseau aura sans doute peu d'impacts mesurables.
- *Disparité des membres* : Que ce soit au niveau de la mission spécifique des membres, au niveau de la réalité du quotidien, au niveau des ressources humaines et financières dont chaque membre dispose ou du niveau d'éducation des membres, les disparités risquent d'être sources de difficultés réelles pour la concertation sur les priorités et sur les moyens d'action.

- *Domination* : Les réseaux peuvent facilement être dominés par quelques individus ou quelques organisations qui s'entoureront des membres qui ont les mêmes vues qu'eux-mêmes. Ceci peut conduire à des rivalités au sein d'un réseau.
- *Centralisation* : Les réseaux, surtout ceux ayant un secrétariat ou un coordonnateur fort, sont toujours susceptibles de glisser vers une centralisation laissant peu de place aux activités non planifiées par la coordination, par exemple, ou pour les communications entre membres.
- *Manque de ressource* : Les réseaux nécessitent des ressources financières, humaines, et matérielles pour fonctionner. Il peut s'agir de fonds pour permettre aux membres de se rencontrer (ce qui peut poser problèmes pour des réseaux réunissant des membres ruraux et urbains ou encore dans le cas de réseaux internationaux) ou simplement de communiquer, par exemple dans les pays du Sud où le coût des communications est souvent exorbitant. Il peut s'agir des fonds nécessaires à l'achat d'équipements informatiques, autant pour les membres que pour le secrétariat. Il s'avère aussi que les réseaux souffrent souvent d'une lacune en ressources humaines, puisque leurs membres manquent en général de temps, étant naturellement d'abord dédiés à leur propre organisation et en deuxième lieu au réseau.
- *Manipulation des ressources* : La structure des réseaux (où les membres sont loin du centre décisionnel) facilite l'occurrence des malentendus... et des manipulations malintentionnées des fonds et des différentes ressources.
- *Circulation d'informations erronées* : les informations circulant dans un réseau, par exemple dans le cadre d'un forum de discussion sur le Net ou publiées dans un bulletin de liaison, sont rarement vérifiées. Il n'existe à peu près jamais de comité de lecture par les pairs dans ce genre de structure et une culture saine de questionnement et de critique positive peut facilement être perçue, si non structurée, comme une censure ou une volonté d'impérialisme de réseau.

- *Rivalité* : il peut y avoir compétition entre des réseaux, dans un espace donné, si ceux-ci ont des missions qui se recoupent (ce qui aura des impacts sur les ressources externes, telles le financement ou la consultation des personnes-clés dans un domaine précis). Il peut y avoir aussi compétition des membres au sein d'un même réseau, pour les mêmes raisons (ce qui fera obstacle au partage d'informations, de compétences et d'expériences). Il peut enfin y avoir rivalité entre le secrétariat et certains membres, lorsque le secrétariat ne se contente pas de coordonner, mais initie aussi des activités qui recoupent celles des membres.
- *Interférence des bailleurs de fonds* : Certains bailleurs de fonds peuvent tenter d'utiliser leur pouvoir pour interférer sur la vie des réseaux; cela peut prendre la forme d'interventions abusives dans les programmes ou de censures dans les publications des réseaux. D'autres formes d'interférences sont plus subtiles; mais tout aussi dommageables pour l'unité d'un réseau, tel un bailleur de fonds qui ne financerait les activités que de certains membres d'un réseau (les membres francophones, par exemple).

Pour conclure cette section, une citation de Eade (1997, p.158) : « le réseautage n'est pas une fin en soi et ne conduit pas nécessairement au renforcement institutionnel ou au développement. La question est de savoir à quel point un réseau est efficace et si ses activités vont faire une différence dans la balance en faveur du pauvre. »

Cette citation souligne un aspect crucial de l'étude des réseaux : le fait qu'on a tendance à oublier que le réseau est un outil et qu'en tant que tel, il ne doit pas avoir priorité sur les objectifs de ses membres oeuvrant à faire bénéficier la communauté de leur expertise accrue grâce au réseautage.

La question de l'efficacité soulevée par Eade fait aussi référence à ce qui constitue l'un des défis les plus passionnants de la pratique du réseautage : son évaluation. En effet, c'est la nature même du réseau qui rend difficile le suivi et l'évaluation de ses activités et surtout de ses impacts.

Nous explorerons des avenues de solutions pour une évaluation adaptée aux réseaux d'ONG dans la section « Évaluation et suivi ».

2.3 Regard de l'analyse des réseaux sociaux

Dans cette section, nous nous pencherons sur certains concepts liés à l'analyse des réseaux sociaux, transposés à l'étude des réseaux d'ONG en développement international : encastrement social, interactions et influence, confiance, diffusion, petit monde, capital social, pouvoir.

Comment la prise en compte des concepts liés aux études sur les réseaux sociaux peut-elle aider à comprendre les réseaux d'ONG oeuvrant en développement international?

L'une des raisons rendant possible cet arrimage entre les théories et concepts relatifs à l'étude des réseaux sociaux et l'étude des réseaux de changement social de la société civile, est bien entendu le fait que ces derniers sont formés de membres organisationnels qui ne sont pas que des entités juridiques liées par des ententes formelles. Ils sont avant tout des ensembles d'individus qui, bien que représentant des organisations, décident en tant que personne, avec tous leurs a priori et leurs espoirs, leur histoire et leurs connaissances, de tenter une forme d'association de leur organisation d'appartenance avec d'autres organisations représentées dans leur esprit par des personnes ayant un bagage similaire par nature mais différent en contenu.

Bref, on pourrait aussi dire que les réseaux de changement social de la société civile sont des réseaux constitués de personnes dont les liens sont à la fois inter-organisationnels, intra-organisationnels et personnels. Le regard que nous proposons est donc enraciné dans l'analyse des réseaux sociaux et permet de mettre en valeur des concepts qui pourraient se révéler fort éclairants dans l'évaluation des réseaux qui nous intéressent.

Encastrément social et culturel, interaction et influence

Les relations existantes entre des gestionnaires d'organisations préalablement à (et qui ont une incidence sur) leur mise en réseau peuvent être comprise comme une manifestation du concept d'encastrément social de Granovetter.

Cet encastrément social est un fait reconnu dans le champs de la sociologie économique concernant les entreprises privées :

Economic action, in short is embedded in ongoing networks of personal relationships rather than being carried out by atomized actors. By « networks », we mean a regular set of contacts or social connections among individuals or groups. » (Granovetter et Swedberg, 2002¹, cités par Cohendet, 2003) .

Il serait sans doute naïf de penser que l'influence de l'encastrément social ne crée pas aussi une dynamique semblable dans les réseaux de changement social de la société civile.

En effet, selon nos observations personnelles, le noyau dur des membres des réseaux de la société civile (les membres les plus actifs) est souvent formé de personnes qui se sont connues dans le cadre d'activités militantes passées, avant même la création du réseau. Ce sont ces personnes, en général, qui déterminent une partie des traits distinctifs du réseau qui les réunit ainsi que la direction que prendra ce réseau (par exemple, grâce au choix des activités conjointes qui seront menées par les membres organisationnels du réseau).

L'encastrément culturel est vu lui aussi comme une variable déterminante dans l'émergence des réseaux d'entreprises par Grandori et Soda (1995) et ce concept semble encore une fois pouvoir être associé au domaine des réseaux de changement social de la société civile.

¹ Granovetter, M., et Swedberg, R. (2002). *The sociology of economic life*. Boulder, San Francisco, Oxford: Westview Press.

Cela signifierait que les normes sociales et les valeurs dominantes peuvent mener à la formation d'un réseau. Prenons par exemple le cas du bannissement relativement récent des mutilations génitales féminines (MGF) en Afrique¹, qui a donné naissance à une multitude d'organisations dont le but est précisément la lutte contre les MGF, organisations qui se sont ensuite constitué en réseau devant l'ampleur de la tâche du changement social attendu ou qui se sont jointes à un réseau existant dont les objectifs, les normes et valeurs correspondaient aux leurs².

Dans le même ordre d'idée, l'analyse des réseaux sociaux apportent un éclairage crucial sur le fait qu'une action en développement de la part d'un réseau nous amène automatiquement dans une perspective « multi-acteurs » et que cela n'est pourtant pas visible dans les outils actuels de gestion de projets. Au mieux, on y note l'existence des acteurs, mais seulement dans leurs relations directes avec le projet, non pas en lien avec les autres acteurs impliqués. Selon Davies (2003, p.5), cette vision est « l'équivalent en développement d'une vision pré-copernicienne du monde : le monde tourne autour du projet ».

La prise en compte des interactions sociales aide à mieux comprendre les liens entre les différents niveaux d'analyse concernant les divers types d'entités organisationnelles dans le domaine du développement (projet, programmes nationaux, politiques gouvernementales). Cette prise en compte permet aussi de mettre à l'avant-scène l'importance au niveau des projets, d'une des décisions qui a le plus d'impact en terme de succès ou d'échec pour le réseau concerné : le choix du ou des partenaire(s), et non pas le choix des activités ou le moment de la tenue des activités.

¹ Ce mouvement est basé sur le droit au respect de l'intégrité corporel des femmes, droit qui se décline en norme sociale et valeur dominante, le tout importé, dans ce cas, du Nord. N'oublions pas que l'adoption de ces normes et valeurs peut aussi être perçue, par certaines personnes, surtout comme un gage de financements potentiels pour la mise sur pied d'activités ou d'organisation dont les buts en seraient inspirés.

² Par exemple : Inter-African Committee on Traditional Practices Affecting the Health of Women and Children (IAC) (<http://www.iac-ciaf.ch>)

Enfin, la prise en compte des interactions sociales, des influences, de l'encastrement social et culturel permet de mettre l'emphasis sur une représentation *écologique* des relations entre acteurs impliqués plutôt qu'une représentation temporelle (comme le font les outils actuels de planification, tels les cadres logiques). Deuxièmement, ce type de vision permet de représenter, dans ces outils de gestion, non seulement les objectifs et les accomplissements, mais aussi les problèmes potentiels et de quelles relations risquent d'émaner ces problèmes. Enfin, cela permet une vision plus globale des objectifs, qui illustrerait quels acteurs, dans le réseau, favorisent l'accomplissement de quels objectifs et à quel point.

L'analyse de Davies (2003) apporte aussi un point crucial qui n'est pas relevé dans les outils de planification ou de gestion des projets de développement : la bi-directionnalité des relations liant les acteurs concernés. On parle beaucoup de l'influence que les acteurs du développement comptent exercer sur leur environnement, mais peu de celle de l'environnement sur ces acteurs.

Confiance

Un autre indice qui montre l'étroitesse de la concordance des concepts entre réseaux sociaux et réseaux de changement social est la notion de confiance qui joue un rôle majeur dans la constitution et le maintien des réseaux, dans les deux cas.

Si l'importance de la confiance dans les réseaux sociaux est évidente, on aurait pu penser que la formation d'un réseau inter-organisationnel s'appuie sur bien d'autres facteurs que la confiance, tels des objectifs communs et des ententes contractuelles.

Cela n'est manifestement pas l'opinion de Ring (1997,¹ cité par Elworth, 2000) qui considère la confiance comme nécessaire et même comme un précurseur suffisant pour la formation des réseaux de changement social.

¹ The Formation of Inter-Organizational Networks, Mark Ebers, ed. Oxford: Oxford University Press, 1997. 295 pp.

Dans la même ligne de pensée, le rapport de recherche de Newell et Swan (2000) sur les activités d'un réseau inter-universitaire en Grande-Bretagne a aussi souligné à quel point la confiance¹ est centrale dans les réseaux de changement social.

De leur côté, Church et al. (2003) reconnaissent les trois types de confiance identifiées par Newell et Swan, mais précisent que dans le cadre des réseaux de changement social de la société civile, la confiance-compagnon et la confiance-engagement² sont les deux formes de confiance avec lesquelles les acteurs de ce domaine sont les plus familiers.

Afin de tenir compte du contexte spécifique du réseautage dans la société civile, l'équipe de chercheurs ajoute plutôt à cette catégorisation la *confiance basée sur l'identification* qui émane des valeurs partagées (ils citent à ce propos Sheppard et Tuchinsky, 1996³). Selon eux, cette confiance se distingue des autres formes de confiance évoquée par le fait qu'elle est libératrice car elle n'est pas soumise à la dissuasion ou au contrôle, mais est plutôt liée à la possibilité de liberté et d'indépendance dans la poursuite d'intérêts communs. Autrement dit, la confiance (lorsqu'elle est présente), dans le milieu du développement, se distinguerait de la confiance établie dans le milieu des affaires (par exemple) parce qu'elle n'est pas basée sur une contrainte légale, mais au contraire attisée par un certain idéalisme

¹ Newell et Swan distinguent trois types de confiance : la confiance-compagnon, la confiance basée sur les compétences et la confiance-engagement

² *Confiance-compagnon* : confiance basée sur les jugements de bonne volonté ou d'amitié. La confiance s'appuie sur une fondation morale, une assurance que les autres vont se comporter d'une façon qui ne heurte pas les autres membres du réseau. Cette confiance se développe lentement et est durable. Elle comporte une forte composante émotive et est importante pour le maintien des réseaux sociaux.

Confiance-engagement : Émerge d'accords contractuels entre les parties. La confiance est développée sur une base institutionnelle. Chacune des parties s'attend à tirer des bénéfices de la relation et on peut donc leur faire confiance pour réaliser leur part du contrat. Alors que le contrat lui-même enchâsse les obligations formelles de la part des signataires, c'est la confiance à l'engagement qui permet aux signataires de croire que les autres parties respecteront leur engagement, car rarement le contrat lui-même sera utilisé pour régler un conflit. (Newell & Swan 2000 p.1295)

³ Sheppard, Blair H & Marla Tuchinsky (1996), *Micro-OB and the Network Organisation*, in Kramer, R. and Tyler T. (eds) *Trust in Organisation*, Sage

partagé. On peut imaginer qu'un tel type de confiance puisse être vecteur d'actions de solidarité et d'élans de générosité importants.

Diffusion

L'étude de la diffusion couplée au domaine des réseaux de changement social de la société civile peut sans aucun doute permettre de saisir bien des défis auxquels font face les membres organisationnels de ces réseaux.

Les réseaux de changement social de la société civile, par exemple ceux oeuvrant dans le domaine du développement international, sont constamment confrontés à la question lancinante de la diffusion (même si elle n'est pas nommée comme telle par les acteurs du domaine).

La raison en est fort simple. L'atteinte des objectifs (ou en tous cas le travail en direction de la finalité) visés par les réseaux de changement social de la société civile passe par l'avènement de changements sociaux qui ne peuvent se concrétiser que par la multiplication des changements de comportements individuels.

Utiliser le planning familial, cesser la violence domestique, faire vacciner les enfants, faire bouillir l'eau, se protéger des anophèles : les exemples de changement de comportement sont nombreux où les théories de la diffusion peuvent se montrer utiles.

Par exemple, le fait de prendre connaissance des études qui montrent que les leaders d'opinion sont des innovateurs seulement lorsque l'innovation respecte les normes du système (qui les a « consacré » leader et qu'ils ont donc tout avantage à ne pas déstabiliser) et lorsque l'innovation a un potentiel d'adoption élevé (c'est-à-dire vu comme comportant un risque ou un niveau d'incertitude faible)¹ peut faire toute la différence dans la formulation des objectifs et le choix des activités et des public-cible relatifs à certains programmes de sensibilisation.

¹ (Valente, 1995) cité par J. Saint-Charles dans les notes du cours COM 7605

L'utilité de ce concept peut s'illustrer par un projet de développement où un réseau africain déciderait de mobiliser ses membres dans une campagne de sensibilisation sur les droits des femmes. Les organisations membres pourraient choisir de lancer une campagne de sensibilisation en direction des avocats, des juges, des médecins, des chefs traditionnels, etc. Mais le choix de ce dernier public-cible, s'il n'est pas bien évalué, pourrait s'avérer infructueux et même mener à des échecs. La raison en est que les chefs (de cantons, villageois et même de quartier) sont souvent ceux vers qui se tournent les femmes en cas de litiges civils ou domestiques (et ce, moyennant rétribution...ou du moins, augmentation du prestige du chef), au dépend des services juridiques formels qui sont pourtant plus à même de leur permettre d'obtenir justice.

Dans ce cas-ci, un réseau averti pourrait mettre à contribution les nombreux contacts qui caractérisent tout réseau actif pour atteindre autrement les chefs traditionnels et ce, par des moyens qui tiennent compte de la théorie de la diffusion des innovations. Par exemple, le réseau, peut choisir de faire de la formation de formateur en ciblant comme premiers apprenants des chefs progressistes et sympathisants à la cause des femmes, qui à leur tour pourront procéder à des activités de sensibilisation en direction de leurs homologues. Ce moyen détourné prendrait donc en compte la situation spécifique du leadership des chefs traditionnels pour qui la reconnaissance des pairs est un incitatif au changement très puissant¹.

Toutefois, même une bonne connaissance des différentes facettes du modèle de la diffusion des innovations ne suffit pas à atteindre des objectifs de développement durable.

En effet, l'idée de base voulant qu'il suffit de diffuser les connaissances et les techniques du Nord pour qu'elles soient adoptées au Sud provient d'une vision

¹ Le projet cité et la stratégie décrite proviennent d'une expérience réussie du réseau WILDAF/FeDDAF (Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droit et Développement en Afrique). Ce projet de sensibilisation sur les droits des femmes a été mené de 2001 à 2004 en Afrique de l'Ouest.

maintenant périmée du développement, correspondant au paradigme de la « modernisation » (Bessette, 1996).

De plus en plus de projets de développement prennent en compte une facette importante du développement durable qui est le développement participatif.

Cette nouvelle vision du développement s'est répercuté dans la pratique des communications pour le développement, qui ne se contentent plus (du moins en pratique) de la diffusion de l'information sur des innovations, mais visent aussi un développement endogène, c'est-à-dire venant de l'intérieur.

Le développement participatif a aussi eu un impact sur la pratique des réseaux de changement social de la société civile, car on commence maintenant à reconnaître que le réseautage entre les organisations du Sud doit être désiré et développé petit à petit par les organisations concernées. Autrement dit, un bailleur de fonds du Nord qui aurait « la bonne idée » de mettre en réseau diverses organisations du Sud afin qu'elles collaborent ferait probablement fausse route, car pour venir à bout des défis immenses que comporte l'émergence d'un réseau de changement social, le désir de travailler ensemble doit avoir germé au sein même des organisations membres. Passer outre ce principe risque de mener un réseau porté par l'extérieur à des luttes de pouvoir insolubles.

Petit monde

La *théorie du petit monde*, basée sur l'hypothèse que chaque personne dans le monde n'est séparée de tout autre personne que par un nombre relativement limité de « degrés » de séparation (Travers et Milgram, 1977) est intéressante à plus d'un point de vue bien sûr. Si elle peut sans aucun doute être exploitée dans le domaine de la diffusion des innovations grâce aux réseaux sociaux, nous percevons dans le domaine des réseaux de changement social de la société civile une forme de

diffusion qui peut être étroitement associée à l'une des trois fonctions de base du réseautage inter-organisationnel de la société civile : le lobbying¹.

À titre d'illustration, voici une action de lobbying menée par un réseau inter-organisationnel de la société civile dans le domaine du développement international et dont le succès est sans doute redevable en grande partie à ce phénomène de Petit monde :

En mars 1995 avait lieu une rencontre mémorable pour l'histoire des droits des femmes en Afrique : le début de la rédaction du Protocole sur les droits des femmes africaines relatif à la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples. Mais comme pour la création et l'adoption de tout instrument juridique international, le chemin vers le succès a été long et ardu.² Un des points tournants de ce processus a été sans conteste le lobbying des femmes représentant certaines organisations membres d'un réseau d'organisations de la société civile, le WiLDAF/FeDDAF. Ce lobbying avait lieu au niveau national, auprès des représentants gouvernementaux : ministre de la promotion de la femme, ministre de la justice et experts gouvernementaux.

Ces actions de lobbying auraient été unimaginables sans la contribution locale des femmes du réseau. Il est évident que la difficulté de ces actions ne résidait pas uniquement dans les distances géographiques importantes d'une capitale africaine à l'autre, mais aussi de distance en terme de *pas*³, car il ne s'agit pas seulement de se trouver dans la même ville que le bureau des ministres que l'on veut rencontrer, encore faut-il pouvoir s'y faire admettre...

¹ Les deux autres étant, à titre de rappel, le renforcement institutionnel des organisations locales et l'émergence et le maintien de liens entre les projets/programmes et d'autres organisations

² Le Protocole a été adopté par l'Union Africaine (UA) en juillet 2003, à Maputo au Mozambique. D'autres actions de lobbying seront nécessaires pour sa ratification et surtout, sa mise en œuvre et le suivi indispensable qui l'accompagne.

³ Terme utilisé dans l'analyse des réseaux sociaux indiquant la distance qui sépare un nœud d'un autre (deux nœuds ayant un lien direct sont à un pas l'un de l'autre) (Saint-Charles & Aurousseau, 1991)

Capital social

Le concept de capital social est utilisé tout azimut, autant au niveau des réseaux sociaux personnels que dans le cadre organisationnel. Toutefois, lorsqu'on s'intéresse aux réseaux de changement social, il est évident que l'usage du concept de capital social n'est pas abusif dans ce contexte; il fait particulièrement bon ménage avec la notion de réseaux d'engagement civique, comme l'on fait remarquer Carmen Siriani et Lewis Friedland (1995).

Rappelons que ces auteurs définissent le capital social comme étant les réserves de confiance sociale, de normes et de réseaux auxquels les gens peuvent faire appel pour résoudre des problèmes courants.

Siriani et Friedland se sont attaché à expliquer les liens entre la société civile, le capital social et la démocratie délibérante, ce qui les a conduit à démontrer comment l'action sociale a évolué depuis les années 60, passant des gestes de protestation militants à des formes d'engagement civique au départ très informels qui se formalisaient ensuite dans la formation d'organisations pour finalement prendre la forme de réseaux de changement social de la société civile.

En ce qui concerne une application pratique du concept de capital social dans le domaine des réseaux de changement social de la société civile, Rick Davies (2003) relate que le concept (Burt, 2000¹) a été utilisé pour l'évaluation et le suivi d'un réseau d'organisations de la société civile au Bangladesh. Deux visions du capital social y ont été utiles : la première voit le capital social comme un ensemble dense de connexions entre les membres du réseau et la seconde le voit comme les liens des membres du réseau leur servant à accéder à l'influence ou aux ressources à l'extérieur du réseau pour les ramener vers le réseau.

¹ Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In *Research in Organizational behavior* (Vol. 22). Greenwich, CT: JAI Press.

Pouvoir

Le pouvoir n'est certainement pas un concept courant dans l'étude des réseaux d'organisations visant le changement social. Alors qu'il est abondamment présent dans la documentation sur les réseaux d'entreprises, on pourrait presque dire qu'il est tabou ou du moins très effacé dans les écrits sur les réseaux qui nous intéressent ici (Henry et al., 2004, p.839).

Pourtant, comprendre les enjeux entourant le pouvoir (vu comme la capacité à obtenir des choses et surtout des gens qu'ils se comportent comme on le souhaite), dans les réseaux d'organisations visant le changement est crucial si l'on désire saisir les dynamiques interpersonnelles qui influencent l'action au jour le jour des réseaux de même que les choix stratégiques qui orientent leur destinée à long terme.

D'abord, il faut rappeler que l'objectif de faire des activités de plaidoyer/lobbying qui caractérise ces réseaux est directement lié au pouvoir puisqu'ils se donnent le rôle de contre-pouvoir. En effet, le *plaidoyer*, qui est la défense d'une cause, d'une opinion, d'un intérêt ou d'une politique (Office québécois de la langue française, 2002) et le *lobbying*, qui est une action menée par un groupe de pression auprès de décideurs ou de médias dans le but de défendre une cause ou des intérêts particuliers, ou d'influer sur l'opinion publique (Office québécois de la langue française, 2002) sont deux types d'action de réseau qui les mènent à se confronter aux pouvoirs en place, que ce soit au niveau politique, économique ou social.

D'autre part, nous avons déjà souligné dans ce chapitre que la structure de réseau idéale ne possède pas de coordination, donc de centre décisionnel ayant un pouvoir supérieur aux membres du réseau. Nous avons aussi dit que dans les faits, ce réseau idéal n'existe pas. Donc, les réseaux sont constamment tiraillés entre un certain idéal de fonctionnement purement collégial où la hiérarchie n'existe pas et un fonctionnement au jour le jour facilité par un centre décisionnel, une coordination risquant la dérive du pouvoir et le déséquilibre du réseau à tous moments.

Il faut donc accepter le fait que les réseaux sont des structures où la hiérarchie existe, même si elle n'y est pas valorisée (Henry et al., 2004, p.842).

Enfin, mentionnons un autre lieu où le pouvoir se manifeste comme un enjeu lié aux réseaux de changement social : les luttes de pouvoir entre ces réseaux. Les rivalités entre organisations oeuvrant en développement sont un fait indéniable pour tous ceux ayant déjà côtoyé ce petit monde, comme on l'a vu dans la section sur les défis du réseautage.

Nous avons tenté dans cette section de mettre l'accent sur l'intérêt d'utiliser certains concepts de l'étude des réseaux sociaux pour mieux comprendre les réseaux d'organisations de la société civile en partant de la prémisse que les membres organisationnels sont d'abord et avant tout formés par des individus et que la compréhension de leurs interactions vues sous un angle social mettrait en lumière plusieurs dynamiques de réseau restées, à ce jour, dans l'ombre.

2.4 L'évaluation

Comme nous l'avons exprimé dans la problématique, il ne suffit pas que les réseaux d'ONG existent pour être efficaces.

Des pressions venant de toutes parts exigent maintenant que des évaluations démontrent l'efficacité, les effets et les impacts des projets/programmes des réseaux de changement social. Oakley (1998, p.31) a identifié quatre de ces sources de pression : 1) Le contexte actuel de coupure de fonds, de dépendance financière auprès des bailleurs de fonds officiels et de préoccupations à propos de la maîtrise des coûts se traduit par un souci de performance de la part des organisations financées et par un besoin des bailleurs de fonds de voir des résultats tangibles suite à leur soutien. 2) une préoccupation grandissante pour l'apprentissage institutionnel 3) une préoccupation grandissante pour la durabilité des projets/programmes 4) la reconnaissance croissante de la part des ONG du besoin d'être responsables vis-à-vis des groupes-cible et du fait que l'information sur

l'impact du projet/programme peut avoir un effet positif sur la motivation et la confiance en soi.

Mais qu'est-ce que signifie exactement « évaluation »? Et pourquoi le concept d'évaluation est-il indissociable des concepts de planification et de suivi?

2.4.1 Définitions

L'évaluation (organisationnelle, de projet, de programme) est reconnue comme une activité permettant un renforcement organisationnel significatif et elle est aussi perçue comme essentielle par les partenaires financiers des réseaux d'ONG, puisque ces derniers sont généralement fortement tributaires de bailleurs de fonds externes.

Évaluer un réseau d'ONG consiste à faire la comparaison du fonctionnement ou des incidences de ce réseau avec une série de normes explicites ou implicites, dans le but de contribuer à son amélioration (Horton, Alexaki, Bennett-Lartey, Brice, Campilan, Carden, de Souza Silva, Duong, Khadar, Boza, Muniruzzaman, Perez, Chang, Vernooy, Watts, 2004, p.178).

Lorsqu'on parle d'évaluation, on parle en général dans le même souffle de « suivi » et de « planification ». L'évaluation et le suivi sont deux processus distincts (Karl, 1999, p.107), mais la façon dont ils sont mis en œuvre relève d'une même vision de la nature des performances de l'organisation. Quant à la planification, si son type a un impact majeur sur le suivi et l'évaluation, elle est par contre en quelque sorte le « parent pauvre » du trio. Cela s'explique par le fait que si la façon la plus simple de procéder au suivi et à l'évaluation est de comparer les réalisations avec les objectifs et les plans définis lors de la planification (qui devraient inclure des indicateurs de réussite), très souvent en réalité, ces indicateurs n'ont pas été identifiés et ne le sont qu'au moment de l'évaluation (Karl, 1999, p.114).

La planification, l'évaluation et le suivi possèdent une multitude de définitions, même dans le champs relativement spécialisé que constitue le développement

international. En voici trois qui nous ont semblé à la fois les plus simples et les plus complètes.

Planification : le processus qui permet de cartographier où aller et comment y arriver. (...) Le plan stratégique fixe l'orientation générale (...) et au niveau opérationnel, le plan devient le processus par lequel la stratégie se traduit par un certain nombre d'objectifs et de méthodologies spécifiques permettant d'atteindre les objectifs fixés. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden et Plinio Montalvan, 2003, p.118)

Suivi : Observation et contrôle continus ou périodiques (ex : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, bi-annuelle) et systématiques des activités et de leurs résultats. Le but est de s'assurer que les activités se déroulent comme prévu dans le plan, de fournir un compte rendu de la façon dont les intrants sont utilisés et de prévenir lorsqu'il y a déviation par rapport aux buts initiaux et aux incidences escomptées. (Horton et al., 2004, p.182 et Karl, 1999, p.107. Traduction libre)

Évaluation : Comparaison du fonctionnement ou des incidences d'un projet/programme avec une série de normes explicites ou implicites, dans le but de contribuer à son amélioration. Les incidences inclut les résultats (objectifs à court terme), les effets (objectifs à moyen terme) et les impacts (buts à long terme). Les critères d'évaluation peuvent comprendre la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. L'évaluation prend habituellement place à des moment prédéterminés, comme à la fin de l'année ou à mi-chemin et à la fin d'un projet ou d'un programme. (Horton et al, 2004, p.178 et Karl, 1999, p. 107. Traduction libre)

2.4.2 Concepts de base traditionnels

Certains concepts sont incontournables dans le domaine du développement international et se retrouvent, bien entendu dans l'évaluation des projets/programmes en développement. Nous avons voulu ici exposer très brièvement certains d'entre eux, afin de faciliter notre exploration des outils d'évaluation des réseaux de changement social.

Smutylo (2001) a fait un travail de synthèse remarquable dans sa communication humoristiquement intitulée : *Crouching Impact, Hidden Attribution: Overcoming Threats to Learning in Development Programs*¹, en identifiant quatre grands

¹ En parodiant le titre d'un film à succès : *Crouching Tiger Hidden Dragon*

concepts omniprésents dans le domaine du développement international mais menaçants pour un apprentissage réel lié aux actions de développement : la pensée linéaire, la programmation bureaucratisée, l'attribution des interventions et le concept d'impact.

Pensée linéaire

La pensée linéaire cherche à démontrer coûte que coûte une relation de cause à effet entre un projet/programme et un impact, même si le développement est un processus complexe qui prend place dans un système ouvert. Un projet/programme ne peut être isolé des divers acteurs sociaux avec lequel il interagit et ne peut non plus être isolé de divers facteurs contextuels par lesquels il sera influencé.

Programmation bureaucratisée

La programmation bureaucratisée contredit les relations, la vision et les valeurs d'un développement socialement durable. Il s'agit du type de programmation des praticiens (et de leurs bailleurs) très concentrée sur les approches de gestion axées sur la logique, sur l'intérêt pour des documents de planification, des budgets ou des rapports, au détriment, entre autres, de la recherche de partenaires partageant une même vision du développement et un même engagement, de la prise de risques, de l'innovation, etc.

Spécifions que les exigences de la programmation bureaucratique ont comme conséquences, notamment, que les praticiens et leurs bailleurs omettent ou négligent quelque peu :

- de se pencher sur *l'importance de l'identité des partenaires* des projets/programmes
- de prendre en compte *les liens* (entre autres hiérarchiques) entre acteurs ainsi que *le contexte* dans lequel prend place le projet/programme, de même que les résultats de *l'interaction* des intervenants divers (exemples : effets d'un projet/programme

d'une autre ONG oeuvrant dans le même domaine ou sur une même population cible, projets multibailleurs...).

Attribution des interventions

L'actuelle nécessité administrative généralisée de l'*attribution des interventions* vient en contradiction avec le savoir selon lequel la convergence des actions de partenaires multiples (organismes donateurs, bénéficiaires, autres organisations, participants) et de certaines conditions liées à l'environnement sont indispensables à la réussite d'un projet/programme. La volonté de souligner une seule contribution empêche d'apprendre à partir de celles des autres acteurs.

Autrement dit, le concept de l'attribution des interventions:

-exige d'un projet/programme qu'il s'attribue des impacts *en dehors de sa propre sphère d'influence*

-exige d'un projet/programme qu'il s'attribue des *impacts qui sont souvent à long terme*. Pour contourner l'improbabilité de pouvoir mesurer un impact qui n'est pas près de subvenir, les praticiens en développement, dans le souci de répondre aux exigences de leurs bailleurs de fonds peuvent être tentés de se contenter de cibler des résultats faciles à atteindre et qui ne participent pas nécessairement d'une vision à long terme.

Pourtant, comme l'indique Earl et al. (2002, p.25)

Les efforts déployés pour prendre en compte les contributions des organismes donateurs à l'impact sur le développement, en particulier, négligent un des facteurs clés du développement durable sur le plan social : la nécessité pour les organisations et les collectivités endogènes de prendre en main les composantes du programme. Pour que cela soit possible, il faut que la planification, la prise de décisions et les autres éléments soient transférés des acteurs externes aux acteurs internes.

Concept d'impact

Dans le jargon du développement international, le concept d'impact occupe une place prépondérante. Il s'agit du résultat que tout le monde recherche, LE résultat le plus convoité, celui qui illustre réellement la différence, le changement d'état avec la situation problématique de départ qui a donné vie à chaque projet/programme.

NIVEAU DE LA MESURE	CE QUI EST MESURÉ	INDICATEURS
Extrant, produit (<i>outputs</i>)	Effort	Mise en œuvre des activités
Réalisation, Effet direct (<i>outcome</i>)	Efficacité	Utilisation des résultats et production soutenue de bénéfices
Impact	Changement	Différence avec la situation problématique de départ

Adapté de: Oakley, Pratt, et Clayton (1998). p.33

Cette volonté d'atteindre ce fameux changement d'état se traduit par le fait que les bailleurs de fonds exigent que les acteurs du développement soient en mesure de présenter des preuves que l'impact souhaité a été atteint à la fin du projet/programme financé, alors même que cet impact peut ne subvenir que des années après la fin d'un projet/programme de changement social.

Pour répondre aux exigences des bailleurs concernant la matérialisation d'un impact et pouvoir bénéficier de la poursuite du financement ou d'un financement ultérieur, les praticiens peuvent identifier les impacts d'un projet/programme en fonction de la possibilité de les atteindre rapidement et sans risque.

Comme on peut l'imaginer, les effets pervers de ces quatre concepts omniprésents en développement international gagneraient à être mieux compris en général par tous les acteurs du domaine, mais particulièrement par les personnes chargées des évaluations.

D'autres concepts gagneraient à être mieux connus, mais pour être davantage utilisés ceux là. Nous vous en présentons trois dans la section suivante.

2.4.3 Concepts de base suggérés

Si, comme on l'a vu dans la section précédente, certains concepts incontournables dans le domaine de l'évaluation gagneraient à être un peu oubliés, d'autres par contre gagneraient à être mieux connus.

Nous nous attarderons plus spécialement sur trois concepts suggérés par Karl (1999, p.107): la démarche participative en évaluation, la sensibilité au genre en évaluation et l'évaluation du développement social.

Sensibilité au genre en évaluation

Le concept de genre provient d'un cadre d'analyse appelé: « Genre et développement » (GED) qui se penche

sur les relations qui existent entre [les hommes et les femmes], les effets de ces relations sur le développement et les facteurs qui perpétuent et modifient ces relations. (CCCI, AQOCI et MATCH, 1991, p.6)

Le concept de genre s'est avéré crucial lorsque l'on s'est rendu compte que les femmes ne bénéficiaient pas de la même façon que les hommes des divers projets/programmes en développement.

Les praticiens en développement sont donc de plus en plus conscients de la nécessité d'avoir une approche différenciée pour les hommes et les femmes dans les projets/programmes de développement. Par contre, l'utilisation du concept de genre est limité en général à l'étape de la planification; l'idée d'appliquer une analyse genre en évaluation est beaucoup moins répandue.

Karl (1999, p.109) propose d'utiliser une analyse genre dans le processus de l'évaluation car elle considère que les projets/programmes de développement peuvent avoir des impacts différents sur les hommes et les femmes de la même

manière que les hommes et les femmes influencent différemment les projets/programmes.

Par exemple, il pourrait être utile de s'assurer que les indicateurs utilisés en évaluation, autant pour des données quantitatives que qualitatives, soient sensibles au genre et prennent en considération des aspects tels les différences dans le processus de socialisation des hommes et des femmes ou le degré d'efficacité d'un projet/programme quant à sa façon de contribuer à l'empowerment des femmes.

La démarche participative en évaluation

La démarche participative en évaluation nous apparaît comme allant de soi avec le principe de base régissant la création et l'existence des réseaux. En effet, comme pour la naissance d'un réseau, l'évaluation devrait être, selon nous, une prise de pouvoir des acteurs concernés au premier chef par une situation donnée.

Pour illustrer cette idée de l'importance du pouvoir dans l'évaluation, Doug Kane et Dal Brodhead du *New Economy Development Group* soulignent le fait qu'en général, les évaluations sont perçues comme des « armes », des instruments de contrôle. Les personnes impliquées dans les projets ou programmes évalués ont l'impression qu'elles sont étrangères au processus d'évaluation et que celui-ci leur enlève du pouvoir. Aussi, les indicateurs sont habituellement imposés, tout comme le processus d'évaluation lui-même¹.

Au contraire de cet exercice obligé, l'évaluation participative donne le pouvoir aux acteurs concernés par un projet ou un programme.

L'évaluation participative peut être définie ainsi :

¹ Cette vision des évaluations classiques a été exposée par Doug Kane (Directeur de recherche) et Dal Brodhead (Directeur exécutif) au *New Economy Development Group* (www.neweconomygroup.ca) à l'atelier : *Évaluation et DÉC : Quels sont les enjeux?* présenté au Congrès *Des communautés en action pour un monde meilleur* du Réseau canadien de Développement Économique Communautaire (RCDÉC), tenu à Trois-Rivières, Canada, les 20-21 mai 2004.

Processus d'auto-évaluation, de production d'un savoir collectif et de concertation des efforts dans le cadre duquel les intervenants dans un processus de développement participent largement à l'identification des enjeux pour l'évaluation, la formulation des questions pour cette dernière, sa conception, la collecte et l'analyse des données et les mesures prises du fait des résultats de l'évaluation. (*Horton et al., 2004, p.179*)

L'évaluation participative s'appuie sur des approches et des outils utilisés dans la recherche-action, en plus d'emprunter aux sciences sociales traditionnelles et aux théories et pratiques conventionnelles en suivi et évaluation (Manchur, 2002).

Selon Karl (1999, p.108), le concept d'évaluation participative, créé d'abord et surtout pour les membres du groupe lui-même, introduit l'idée que les bénéficiaires du projet doivent être impliqués dans la prise de décision concernant l'évaluation et le suivi. Une évaluation est habituellement décrite dans des termes de référence (TOR) qui incluent des indications précieuses sur les différentes phases et composantes de l'évaluation :

- 1) le cadre conceptuel, l'histoire et le contexte,
- 2) la raison d'être de l'évaluation incluant l'intérêt de chacun des acteurs pour les différentes facettes de l'évaluation,
- 3) l'objet, les enjeux de l'évaluation,
- 4) les indicateurs de réalisation,
- 5) la méthodologie de mise en œuvre, incluant les méthodes de cueillette des données,
- 6) l'identification des participants à l'évaluation, l'identité de la personne/groupe qui conduira l'évaluation, l'identité de la personne/groupe qui contrôlera l'évaluation,
- 7) les compétences, connaissances et qualifications nécessaires à la conduite de l'évaluation,
- 8) le moment de l'évaluation,
- 9) le montant réservé à l'évaluation,
- 10) le moment prévu de l'obtention des résultats de l'évaluation,
- 11) le cadre sommaire d'interprétation et d'analyse des résultats de l'évaluation
- 12) l'utilisation prévue des résultats de l'évaluation.

Appliqué aux réseaux d'organisations, ce concept signifie donc que l'évaluation et le suivi doivent être des expériences d'apprentissage pour les réseaux et leurs différents acteurs, et non un simple exercice imposé de l'extérieur.

Une organisation qui survit est celle qui est sans cesse en train d'apprendre et qui se sert de ce qu'elle a appris pour s'améliorer et être performante (Senge et coll. cité dans Lusthaus et al., 2003, p. 167)

Le fait que l'évaluation participative soit avant toute chose un processus d'apprentissage servant au renforcement des capacités de l'organisation n'exclue pas qu'elle puisse servir d'outil de reddition des comptes envers un bailleur de fonds.

Enfin, le degré de participation peut varier, d'un exercice d'évaluation à un autre. Par exemple, lors d'une évaluation externe, les gestionnaires ou les bénéficiaires d'un projet/programme peuvent être impliqués à une, plusieurs ou toutes les phases de l'évaluation prévue(s) dans les termes de référence.

L'évaluation du développement social

L'évaluation du développement social est née du besoin de mesurer les impacts qualitatifs des projets/programmes autant que les aspects quantitatifs (Karl, 1999, p.108).

Ce type d'évaluation, basé sur une approche relativiste et interprétative, se distingue de l'évaluation qui tire ses origines d'une approche scientifique ou positiviste de la société et du développement (avec la croyance sous-jacente que la science et la technologie peuvent résoudre tous les problèmes du développement) (Oakley, Pratt, et Clayton, 1998, p.2)

Le but principal de l'évaluation du développement social est d'habilitier les bénéficiaires, ou de renforcer le pouvoir (*to empower*) des bénéficiaires du projet/programme (Karl, 1999, p.109). C'est donc ici l'idée du renforcement des capacités (*capacity building*) qui domine les préoccupations de l'évaluation du développement social.

L'évaluation du développement social nécessite l'identification d'indicateurs non conventionnels, souvent qualitatifs pour mesurer des effets plutôt intangibles. En voici quelques exemples, se rapprochant particulièrement du type d'objectifs visés par les projets/programmes mis en œuvre par les réseaux : la stimulation de la recherche, d'initiatives et de compétences, la promotion et le soutien à de nouvelles initiatives, le fait d'avoir rapproché des personnes ou des groupes, le fait d'avoir encouragé et généré des nouveaux leadership, le fait d'avoir brisé l'isolement des efforts individuels (Karl, 1999, p.215), etc.

2.5 Évaluation : angle d'approche choisi

Dans le cas des organisations oeuvrant spécifiquement pour des causes sociales, Marilee Karl (1999) explique que ce sont les bailleurs de fonds (inter-gouvernementaux, gouvernementaux et ONG) qui ont commencé à développer les systèmes d'évaluation dans les années 70' et 80'. Le but en était alors simplement de trouver une façon de mesurer l'efficacité des projets et programmes que ces bailleurs finançaient et d'aider les gestionnaires de projet à utiliser les ressources de façon plus efficiente.

Dans le cas de l'évaluation organisationnelle classique, il a fallu quelques décennies avant que les chercheurs en évaluation rejettent l'idée qu'un nombre limité de normes et de mesures puisse expliquer la performance organisationnelle et s'attachent à développer une nouvelle vision, plus complexe et holistique de l'évaluation. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, et Plinio Montalvan, 2003, p.33)

Certains spécialistes de ce type d'intervention considèrent qu'un cadre d'évaluation organisationnelle doit comporter les volets suivants : contexte externe de l'organisation, capacité organisationnelle, motivation organisationnelle, performance organisationnelle (Lusthaus et al., 2003, p.37).

Toutefois, plusieurs types d'évaluation touchant les organisations existent. Elles peuvent différer notamment quant à l'unité d'analyse¹ ou quant à la raison même de leur existence.

Certaines évaluations peuvent avoir comme unité d'évaluation une organisation elle-même, alors que d'autres peuvent avoir comme unité d'analyse un programme ou un projet mis en œuvre par une organisation.

En ce qui concerne l'unité d'analyse que nous explorerons ici, il s'agit de l'évaluation des projets ou programmes mis en œuvre par les organisations (et non pas les organisations elles-mêmes).

La raison de ce choix s'explique par le fait que les évaluations les plus courantes et familières pour les ONG du sud oeuvrant en développement international sont celles relatives à des projets/programmes plutôt que des évaluations organisationnelles.

D'autres parts, une évaluation peut être mise en œuvre dans le but de reddition de compte (autrement dit, dans le but d'évaluer la responsabilité financière de l'organisation) face à un bailleur de fonds. L'évaluation peut par contre avoir pour principal objectif de permettre le développement de l'organisation par l'apprentissage.

Si, pour les bailleurs de fonds l'aspect « reddition de comptes » est essentiel, pour Karl (1999), l'évaluation ainsi que le suivi doivent servir à : l'apprentissage, la planification et l'adoption de stratégies futures, la responsabilisation, la consolidation, la préservation de la mémoire institutionnelle.

Il y a donc deux aspects à considérer : le besoin de mesurer le « rendement » (aussi péjoratif que ce mot puisse paraître dans des projets de développement humain) associé au financement des réseaux et le besoin des réseaux de bénéficier d'un

¹ Unité d'analyse Classe d'unités élémentaires qui constituent la population et les unités choisies pour être mesurées, ou la classe d'unités élémentaires pour laquelle les mesures sont généralisées. (Horton et al, 2004, p.183).

miroir de leurs actions dans une perspective de saine évolution dans la poursuite de leurs objectifs.

En ce qui concerne la raison de l'existence des évaluations, nous nous intéresserons ainsi aux activités d'évaluation et de suivi perçues non seulement pour leur capacité de mesurer la responsabilité financière auprès du bailleur, mais aussi (et peut-être surtout) perçues comme étant des outils permettant l'apprentissage et le perfectionnement (donc comme des outils de renforcement organisationnel).

La raison qui explique ce choix est que l'apprentissage est perçu de plus en plus par les spécialistes en évaluation comme un élément incontournable dans le renforcement de capacités des acteurs qui se trouve à la base d'un développement endogène durable (James, 2002, p. 134).

De plus, il nous faudra, en regard des objectifs de notre étude, non seulement prendre en compte un type d'évaluation spécifique (celui ayant pour unité d'analyse les projets/programmes mis en œuvre par une organisation et ayant pour but le renforcement de l'organisation tout en n'oubliant pas l'obligation de reddition de compte de l'organisation vis-à-vis ses bailleurs de fonds), mais aussi prendre en considération la nature spécifique même de l'organisation en question : les réseaux (ici les réseaux d'ONG). C'est d'ailleurs une précaution dont Lusthaus souligne la nécessité, puisqu'il considère que pour des types d'organismes comme les réseaux, les consortiums et les partenariats public-privé qui n'ont pas les mêmes caractéristiques que les organisations simples, il faut envisager la structure de la performance et son évaluation très différemment (Lusthaus, 2003, p.229-230).

2.6 Évaluation et réseaux d'ONG

Comme on l'a vu dans la première partie de ce chapitre, les réseaux d'ONG constituent une forme d'organisation qui possède ses caractéristiques propres.

Toutefois, les cadres d'évaluation utilisés actuellement dans le domaine du développement international ne prennent pas en compte la nature spécifique des réseaux d'ONG. Comme nous l'avons vu dans le Chapitre I, les outils d'évaluation

utilisés sont encore les mêmes, autant pour les ONG à structure classique que pour les ONG constitués en réseau, malgré les grandes différences qui séparent ces deux types d'organisation.

Afin d'expliquer la grande difficulté d'appliquer des outils d'évaluation conçus pour des organisations classiques à des réseaux d'organisation, Karl (1999, p.107) s'appuie sur trois éléments propres aux réseaux :

- la nature politique du réseautage;
- les but larges et à long terme que se fixent les réseaux;
- la difficulté à tracer une relation directe entre les activités des réseaux et les impacts de ses activités.

2.6.1 Quelques outils actuels pour l'évaluation des réseaux

Les recherches autour de la manière d'évaluer les réseaux d'organisations oeuvrant en développement international sont apparemment assez récentes. Nos lectures et discussions nous ont permis de connaître quelques auteurs ou institutions de recherche s'étant intéressés à ce sujet. Voici quelques-unes des pistes de travail qui nous ont semblé les plus porteuses et significatives.

La Gestion axée sur les résultats (GAR) et le Cadre logique

Gestion axée sur les résultats (Results-Based Management, RBM) : Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs. (Dabelstein, 2002, p.34)

Cadre Logique (*logical framework, logframe*): Outil visant à améliorer la conception des actions le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs risques qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. (Dabelstein, 2002, p.27)

La GAR (ou GR) est un mode de gestion utilisé par de nombreux praticiens en développement, surtout en Europe et au Canada (et nécessairement dans les pays du sud dont ils financent des projets de développement). Elle ne constitue pas un outil d'évaluation. Pourtant, il est utile d'en traiter ici car la GAR occupe un espace important dans la gestion des fonds accordés dans le cadre de l'aide publique au développement et son outil structurant, le Cadre logique est utilisé comme base pour l'évaluation.

Le cadre logique est un outil de travail permettant de formuler et d'organiser, selon des règles précises, les principales composantes d'un projet/programme de même que ses conditions et modalités de réalisation. Il résume les données essentielles d'un projet/programme en un tableau de façon synthétique, systématique et standardisée.

La chaîne de résultats, le cœur de la Gestion axée sur les résultats, implique qu'il existe une relation de cause à effet directe, donc prévisible, entre un projet/programme et les résultats à court terme (extrants), à moyen terme (effet) et à long terme (impact). :

Projet/programme ► Extrant ► Effet ► Impact

Cette vision linéaire constitue sans doute l'un des points faibles de la GAR, même si cela concourt sans aucun doute à faciliter la gestion des projets/programmes de développement.

Un organisme réputé oeuvrant en développement, *Développement et Paix*, est très sévère dans son jugement sur la chaîne de causalité au cœur de la GAR :

Cette approche découle d'une conception mécaniste, réductionniste, linéaire, déterministe, automatique, magique, de l'évolution des sociétés, de l'action sociale, du développement des peuples. Souvent cette vision du développement demeure inconsciente chez les tenants de la méthode pure et dure. (2004, SPD-Développement et Paix, p.9)

Aussi, même si le document de présentation de la GAR à l'ACDI (1999, ACDI, p.35) stipule que le Cadre de rendement¹ dans la GAR « ne devrait pas demeurer statique durant tout le cycle de vie du programme/projet », notre expérience nous porte à nous questionner sur l'effectivité de l'application de cette directive dans la réalité

De plus le cadre logique, dans son souci de synthétiser le plus possible les projets/programmes qu'il illustre, donne un portrait nécessairement incomplet (par exemple, il n'y a pas de place dans le cadre logique pour indiquer la situation de départ, les stratégies, le plan d'action...) de ces projets/programmes. Enfin, les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) s'avèrent le plus souvent fort difficiles à identifier et pas toujours véritablement représentatifs des changements ciblés (surtout dans le cas des projets/programmes visant les changements de comportement, qui gagneraient à être illustrés par des rapports narratifs laissant place à l'anecdote).

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?

La GR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement.

La GR se compose donc de six éléments distincts :

- participation des intervenants;
- définition des résultats escomptés;
- détermination des hypothèses et des risques;
- choix des indicateurs de rendement;
- collecte d'information sur le rendement, et
- rapports sur le rendement.

¹ autre nom pour le cadre logique

Un **résultat** est un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet.

Principes de la gestion axée sur les résultats :

-Simplicité

La méthode de GR adoptée à l'ACDI sera facile à comprendre et simple à appliquer.

-Apprentissage sur le tas

L'ACDI appliquera la méthode de GR de façon permanente, et la perfectionnera au fur et à mesure qu'elle acquerra de l'expérience. Elle fournira une formation appropriée, efficace et rentable à ses gestionnaires et autres employés.

-Application étendue

Dans toute la mesure du possible, l'ACDI définira les résultats escomptés et les indicateurs de rendement pour ses programmes et projets, et tentera de trouver un équilibre entre les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs. Elle trouvera des moyens rentables de surveiller et de mesurer les résultats et s'inspirera des pratiques les mieux connues de la communauté internationale.

-Partenariat

En collaboration avec ses partenaires, l'ACDI précisera le rôle et les responsabilités de chacun. En ce qui concerne les résultats des projets et des programmes, elle partagera la responsabilité avec ses partenaires au Canada et dans les pays en développement. Elle travaillera avec eux pour assurer une compréhension commune des principes de la gestion axée sur les résultats.

-Responsabilité

L'ACDI veillera à faire accepter à ses employés l'idée que l'atteinte des résultats fait partie intégrante de leurs responsabilités. Plus particulièrement, les gestionnaires feront valoir l'importance d'obtenir des résultats, tout en faisant une utilisation efficace des ressources.

-Transparence

L'application de la GR à l'ACDI donnera lieu à une meilleure communication de résultats plus clairement définis.

Extraits tirés de : La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes, Direction de la gestion axée sur les résultats, Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999.

Les travaux de Karl

Marilee Karl a dirigé un ouvrage collectif sur l'évaluation des réseaux intitulé *Measuring the Immeasurable : planning, monitoring and evaluation of networks* dont

la première édition remonte à 1998. C'est certainement l'une des tentatives parmi les plus anciennes dont nous ayons pris connaissance, de baliser l'évaluation des réseaux de changement social oeuvrant en développement international. Cet ouvrage a aussi le très grand mérite d'être rédigé par des praticiens du terrain qui ont puisé dans leur quotidien des exemples concrets illustrant les défis de l'évaluation des réseaux.

Karl ne nous propose donc pas un outil d'évaluation, mais des points-clé importants dans la planification, le suivi et l'évaluation :

Planification de projet/programme ou d'activité

- Analyse des parties prenantes
- Définition du problème/besoin
- Identification des buts et objectifs
- Identification des indicateurs de réussite
- Identification des ressources disponibles
- Préparation d'un plan d'action
- Analyse des risques et des opportunités
- Préparation du budget
- Mise en place des mécanismes de suivi et d'évaluation

Planification stratégique

- Initiation et agrément sur le processus de planification stratégique
- Identification des mandats organisationnels (attentes sociales et limitations internes et externes)
- Clarification de la mission et des valeurs organisationnelles
- Analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces)
- Analyse de l'environnement interne (forces et faiblesses ainsi que ressources, stratégies présentes et performance)
- Identification des questions stratégiques auxquelles l'organisation fait face
- Formulation de stratégies pour gérer les questions stratégiques
- Établissement d'une vision organisationnelle pour le futur

Suivi

- Identification d'outils de suivi informels (réunion, conversation téléphonique...)
- Identification d'outils de suivi formels (formulaires de demande d'information, revue de presse sur les activités du réseau, correspondance classée par sujet ou pays...)

Évaluation

- Préparation de l'évaluation, c'est-à-dire : Identification des termes de référence (cadre conceptuel, histoire et contexte), raison d'être de l'évaluation, objet de

l'évaluation, indicateurs de réussite, méthodes de cueillette et d'analyse, acteur participant et mettant en œuvre l'évaluation, les compétences, connaissances et qualifications requises pour l'équipe d'évaluation, moment de l'évaluation, coût de l'évaluation, éléments entourant la rédaction du rapport, utilisation des résultats)

-Mise en œuvre de l'évaluation qui doit: laisser place à la participation des différents acteurs (dans la cueillette et l'analyse des données, dans la réflexion et les discussions), laisser place aux mesures pour assurer la co-propriété de l'évaluation, laisser place aux différentes perspectives, prévoir les ressources (incluant le temps) nécessaires pour la rédaction du rapport, prévoir les conditions de diffusion du rapport, laisser la place à la réflexion et à la discussion sur le rapport préliminaire, prévoir la forme du rapport, prévoir un espace de discussion post-évaluation avec les évaluateurs.

Karl a donc en quelque sorte surtout débroussaillé le terrain quant aux enjeux de l'évaluation des réseaux de changement social (avec un accent particulier sur les réseaux oeuvrant dans le domaine des droits des femmes).

Les indicateurs de Nuñez et Wilson-Grau

Nuñez et Wilson-Grau (2003) ont diffusé sur Internet un cadre conceptuel pour l'analyse des réseaux internationaux de changement social (*international social change networks*).

Ce cadre d'analyse s'appuie sur une réelle compréhension de la nature particulière des réseaux, reflétée par quatre critères de performance (la démocratie, la diversité, le dynamisme et l'excellence) qui se conjuguent aux trois dimensions opérationnelles des réseaux identifiés par les chercheurs (buts et stratégies politiques, gestion et organisation, leadership et participation).

Ce cadre propose donc des indicateurs d'évaluation prenant véritablement en compte la nature des organisations en réseau oeuvrant au changement social, comme par exemple les indicateurs suivants :

-The political positions and ideological contributions of all members are reflected in the strategies of the Network.

- The priority is to act.
 - The Network focuses on the essential—fulfilling its political purpose.
 - The members contribute and have equitable access to the resources (people, funds, goods and services) and reputation of the Network.
 - The structure is not hierarchical.
 - Importance is given to building relationships of trust internally and externally.
 - Internal communication is effective.
 - The interaction between the members is creative and constructive.
 - All the members contribute to and benefit from the achievements.
- (Nuñez et Wilson-Grau, 2002, p.5)

Nuñez et Wilson-Grau considèrent eux-mêmes leur cadre conceptuel d'analyse des réseaux comme une tentative, une proposition méthodologique rudimentaire.

Le NCAT du SEEP Network

Le *Small Enterprise Education And Promotion (SEEP) Network*, une organisation regroupant plus de 50 organisations privées et de coopération qui soutiennent la petite entreprise et les institutions de micro-finances dans les pays en développement, a créé un outil nommé : *Network Capacity Assessment Tool (NCAT)*. Cet outil peut servir de cadre de travail lors d'évaluations organisationnelles de réseaux dédiés au développement des micro-entreprises.

Le NCAT permet d'évaluer les opérations des réseaux dans six domaines :

- la gouvernance/les principes fondateurs
- La structure opérationnelle et les processus
- Les ressources humaines
- Les services et la participation des membres
- La viabilité financière du réseau
- Les relations externes

Lorsque le rapport d'évaluation NCAT est complété, un réseau peut s'y référer pour l'identification des forces et faiblesses organisationnelles et planifier les interventions correctrices appropriées. Le rapport devient alors un repère à partir duquel les changements futurs pour l'amélioration du réseau pourront être mesurés.

C'est particulièrement le domaine des relations externes qui a attiré notre attention sur cet outil puisque cette préoccupation concernant la qualité des relations externes des réseaux est directement liée à la fonction plaidoyer/lobbying de ceux-ci et nous apparaît donc utile et intéressante.

Le cadre d'évaluation NCAT s'assure que le réseau étudié est perçu comme crédible et valable, qu'il est en position d'influencer les politiques gouvernementales, et enfin, qu'il a des contacts directs avec les acteurs dans son domaine, le gouvernement, des acteurs provenant d'autres secteurs d'activité ainsi que des bailleurs de fonds.

Toutefois, soulignons que cet outil est vraisemblablement utilisé dans le cadre des évaluations organisationnelles et non des évaluations de projets/programmes, même s'il peut sans doute s'avérer utile dans les deux cas.

Enfin, ce cadre d'analyse, qui n'est qu'une partie d'un ensemble d'outils, n'est actuellement qu'à l'étape de document de travail. Il sera publié vers la fin de l'année 2005.

Le cadre d'évaluation expérimental de Creech et Willard et les lignes directrices de Creech et Ramji

Le *International Institute for Sustainable Development*, un organisme canadien, a publié en 2001 un ouvrage proposant un cadre d'évaluation expérimental destiné aux réseaux de savoir¹. Cet outil, se voulant simple à utiliser et le plus efficace possible, a été conçu à partir d'éléments-clé provenant de six approches liées à

¹ Knowledge network : a group of expert institutions working together on a common concern, to strengthen each other's research and communications capacity, to share knowledge bases and develop solutions that meet the needs of target decision-makers at the national and interantional level (Creech & Willard, 2001, p.19)

l'évaluation : l'analyse SWOT¹, la gestion axée sur les résultats, l'analyse basée sur le cadre logique, la Cartographie des incidences, *l'Appreciative inquiry*, et l'évaluation des performances dans les techniques de gestion des ressources humaines.

Les concepts retenus par les auteurs sont ceux-ci

- la séquence *planification, suivi, évaluation* (le cadre global d'évaluation de Creech et Willard est donc constitué de trois sous-cadres : un cadre de planification, un cadre de suivi, un cadre d'évaluation) ;
- les changements de comportement, d'action et de relations en tant que résultat central ;
- l'idée que ce sont les personnes dans le réseau qui vont changer leurs activités, comportements et relations comme résultante du travail en commun. Notons qu'ici les membres du réseaux sont vus comme les partenaires limitrophes (de premier niveau) et que les autres personnes ou institutions susceptibles de changer de comportement et se trouvant hors du réseau sont vus comme les « partie prenantes ou dépositaires d'enjeux ou protagonistes » (*stakeholders*), autre façon de nommer les partenaires limitrophes de second niveau ;
- l'importance du récit, de l'anecdote comme outil de suivi systématique ;
- la distinction entre résultats opérationnels (perçus comme l'efficacité du réseau ; « doing things right ») et résultats de développement (perçus comme l'efficacité du réseau ; « doing the right thing »)
- l'importance des mesures et des indicateurs ;
- l'importance des évaluation annuelles avec mesure de gradation et rapport narratif, de même que la révision des plans et des attentes basée sur la performance.

¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Ce cadre global d'évaluation est fort intéressant, mais nous croyons que puisqu'il a été conçu d'abord et avant tout pour les réseaux de savoir et non pour les réseaux réunissant des organisations spécifiquement engagées dans l'action sur le terrain auprès de la population à la base (les réseaux qui nous intéressent dans le cadre de la présente étude), les termes de référence des évaluations risquent de ne pas être tout à fait semblables (par exemple, le type d'indicateurs de progrès). D'autre part, la force de ce cadre réside assurément dans le fait que ses concepteurs n'ont pas hésité à emprunter les éléments de planification, de suivi et d'évaluation les plus pertinents provenant de différentes approches, tout en gardant en tête les spécificités du travail en réseau. Cela en fait probablement l'outil le plus complet et adapté aux réseaux que nous ayons rencontré pendant notre étude.

Suite à ce travail, Creech, en collaboration avec Ramji, a publié un document de travail en 2004 intitulé : *Knowledge Networks : Guidelines for assessment*.

Rappelons d'entrée de jeu que ces chercheurs s'intéressent aux réseaux de savoir oeuvrant en développement international et en environnement et à leur évaluation organisationnelle (non pas à l'évaluation de leurs projets/programmes).

Les deux chercheurs ont déterminé cinq domaines devant faire l'objet d'analyse lors d'une évaluation de réseau :

- 1) *Efficacité* : présence d'un plan stratégique, changement dans les savoirs de base du réseau, changement dans les communications du réseau, changement dans les relations
- 2) *Structure et gouvernance* : naissance du réseau ; sélection des membres et échanges d'attentes, structure des relations de travail, la prise de décision et l'exécution des plans de travail
- 3) *Efficiencia* : communications internes et interaction entre les membres, soutien institutionnel, systèmes et procédures

4) *Ressources et durabilité* : ressources humaines, ressources financières, échéanciers, durabilité

5) *Cycle de vie*

Le document de Creech et Ramji se termine par une liste d'étapes suggérée pour la conduite d'une analyse de réseau ainsi qu'un protocole d'entrevue avec les membres de réseau et un protocole d'entrevue avec ceux que le réseau cherche à influencer.

Cet apport de Creech et Ramji est significatif dans l'état actuel des connaissances sur l'évaluation des réseaux de la société civile en général et tout particulièrement sur l'objectif de réseau touchant le plaidoyer/lobbying.

Les relations dans le réseau vues par Church

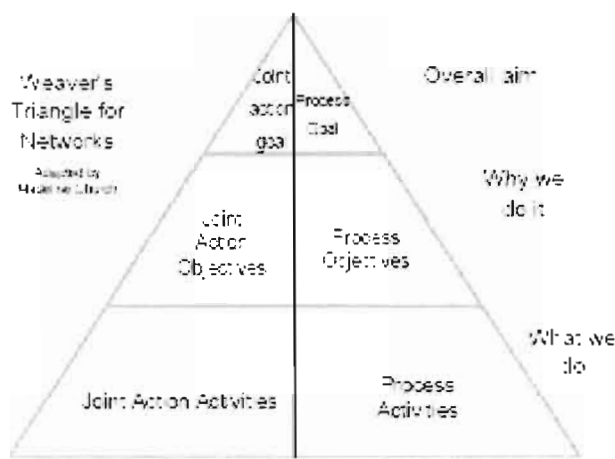
Un document de travail publié en 2003 et intitulé : *Participation, relationships and dynamic change : New thinking on evaluating the work of international networks* a exploré des concepts tels la participation et la confiance, en lien avec la structure et l'évaluation des réseaux.

Cette recherche-action menée par Madeline Church souligne surtout l'importance de l'individu et de ses relations au sein du réseau (plutôt que du réseau lui-même), comme agent premier d'action et de changement.

On y propose (entre autres) trois outils d'évaluation qui visent à mesurer le dynamisme du réseau à travers la participation de ses membres :

- 1) *L'analyse des contributions* : grâce à laquelle on peut comprendre ce que les membres ont à offrir, ce qu'ils sont prêt à offrir et à quel moment, en terme de contribution au réseau. Cette analyse, en contraste avec la traditionnelle *analyse des besoins*, peut permettre de voir si le réseau permet effectivement à ses membres de contribuer et de voir comment cette contribution a donné une valeur ajoutée au réseau.

- 2) *Le triangle des tisserands pour les réseaux* : ce schéma vise à aider les membres du réseau à clarifier et comprendre ce que sont les buts, les objectifs et les activités du réseau et à bien les différencier.



(Church et al., 2003, p.28)

- 3) *Les cercles ou canaux de participation* : ce simple schéma constitué de trois cercles concentriques aide à visualiser la manière dont les membres participent et la façon dont cette participation change au fil du temps. Les participants les plus actifs sont placés au centre, les participants modérément actifs sont dans le cercle du milieu et les membres les plus passifs sont dans le cercle externes. Cela ne doit pas servir tant à catégoriser les membres qu'à comprendre les niveaux de participation.

L'équipe de chercheurs offre aussi une liste de caractéristiques que les réseaux partagent en général et qui peut servir comme base de travail pour établir les balises d'éventuelles évaluation. Les caractéristiques (et les questions suggérées qui y sont attachées) concernent notamment la structure des réseaux, leur fonction de renforcement de capacités, leur fonction de lobbying, leur façon d'exercer le leadership ou de faciliter la construction des relations et de la confiance.

L'approche du MSC et les réseaux modulaires de Davies

Même si l'évaluation des réseaux en développement international est un domaine de recherche plutôt nouveau, certaines initiatives récentes démontrent l'émergence d'un intérêt grandissant pour ce sujet. À titre d'exemple, en août 2004, *MandE News* (<http://www.mande.co.uk>), un site Internet portant sur les méthodes d'évaluation et de suivi dans les projets et programmes en développement ayant un objectif social, mettait sur pied un groupe de discussion sur Internet portant spécifiquement sur l'évaluation des réseaux dans les projets/programmes de développement. Ce site est géré par Rick Davies, un consultant indépendant en développement social, spécialisé en suivi et en évaluation.

Davies a développé l'approche MSC (Most Significant Change) pour le suivi en 1993 et a publié en 2003 un article intitulé : *Network Perspectives in the evaluation of Development interventions: more than a metaphor* duquel nous nous sommes inspiré dans la section sur l'encastrement social et culturel ainsi que dans celle sur le capital social¹.

La technique de suivi MSC est une forme de suivi et d'évaluation participatifs. Cette approche est basée sur la cueillette et l'analyse des histoires à propos d'événements que les acteurs impliqués dans les projets/programmes de développement trouvent importantes. Cette technique prend du temps à mettre en œuvre, mais elle permet la cueillette de données qui donne du sens aux impacts des projets/programmes et favorise l'apprentissage.

L'une des particularités de ce mode de suivi est qu'il n'utilise pas d'indicateurs prédéterminés, spécialement ceux qui obligent à compter et à mesurer. Aussi, contrairement aux techniques traditionnelles de suivi qui se concentrent largement sur les activités et les extrants (les résultats directement liés aux activités du

¹ Un autre article est présentement en préparation sur le sujet (pour lequel nous avons apporté des commentaires et corrections) : *Moving from Logical to Network Frameworks: A Modular Matrix Approach to representing and evaluating complex programs*

projet/programme), le MSC se concentre sur les effets et les impacts des projets/programmes.

Davies s'intéresse au passage d'une représentation linéaire des interventions en développement (notamment à l'étape de l'évaluation) à une perspective de type réseau telle que celle utilisée dans l'analyse des réseaux sociaux.

Selon lui, les modèles logiques, comme le cadre logique largement utilisé présentement, ne répondent pas à l'obligation de prendre en compte les interactions entre acteurs du développement.

Il propose plutôt d'utiliser des modèles réseau qui sont mieux à même d'illustrer :

- les influences simples et mutuelles, entre acteurs
- les processus parallèles, impliquant de multiples chaînes d'acteurs au même moment
- les processus d'arborescence, lorsqu'un acteur en influence plusieurs autres
- les processus d'interaction parallèles, lorsque les activités de différentes chaînes d'acteurs se chevauchent
- les processus cycliques, puisque les acteurs sont en lien les uns avec les autres, dans des boucles simples et complexes

Aussi, il démontre que les modèles réseau :

- impliquent habituellement des acteurs et des événements observables
- peuvent être utilisés pour décrire des relations à plusieurs échelles
- peuvent être utilisés comme des modules

La MSC et cette vision réseau des interventions en développement de Davies constituent à notre avis une étape très importante dans une représentation plus sensible aux relations entre acteurs du développement, davantage centrée sur les événements réels entourant les projets/programmes que sur leur gestion en soi.

Cette vision beaucoup plus complexe que celle portée par les outils logiques de gestion comporte des exigences qui auront à notre avis un impact certain sur l'évolution des nouvelles technique de planification, de suivi et d'évaluation des projets/programmes en développement.

Pour conclure, on peut constater que les approches abordées dans la précédente section flirtent en très grande majorité plus ou moins avec la gestion axée sur les résultats. En effet, un certain pragmatisme a sans aucun doute influencé les penseurs dans leurs recherches pour des outils qui seraient à la fois plus respectueux des besoins des praticiens visant le changement social et compatibles avec la GAR qui fait actuellement figure d'outil de gestion et de base pour l'évaluation incontournable imposé par de nombreux bailleurs de fonds.

L'outil suivant, qui a été choisi entre tous par nous pour former le socle de cette étude, est sans doute l'un de ceux qui a le mieux exprimé le besoin d'aller au-delà de la gestion axée sur les résultats... tout en se déclarant outil complémentaire de la GAR.

2.7 La Cartographie des incidences

Comme on l'a vu dans la section sur les concepts de base suggérés, un processus d'évaluation de réseaux efficace devrait réunir certains concepts, dont ceux-ci: la démarche participative en évaluation et l'évaluation du développement social¹.

Un outil d'évaluation novateur, la *Cartographie des incidences*² du CRDI (Earl, Carden et Smutylo, 2002), réunit selon nous ces deux concepts et s'attache en plus à évaluer les contributions des initiatives de développement en vue de la concrétisation d'incidences.

Les *incidences* sont définies par l'équipe du CRDI (Earl, Carden et Smutylo, 2002, p.20) comme les modifications du comportement, des relations, des activités ou des

¹ La Cartographie des incidences n'inclut pas le concept de sensibilité au genre en évaluation

² en anglais : *Outcome mapping* et en espagnol : *Mapeo de Alcances*

agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme travaille directement.

Puisque l'une des caractéristiques de l'action des réseaux est d'induire justement ce type de résultats (les incidences) et que cette caractéristique expliquerait en partie la difficulté d'évaluer leur action, nous croyons que la Cartographie des incidences serait un outil fort pertinent pour évaluer les réseaux d'ONG, moyennant certaines modifications.

La Cartographie des incidences est une méthodologie d'évaluation participative qui peut aider les organisations oeuvrant en développement à élaborer un système capable de répondre à la fois aux besoins en matière de reddition de comptes face à leurs bailleurs de fonds et aux besoins en matière d'apprentissage, donc de renforcement organisationnel.

Cette méthodologie nous semble toute indiquée pour faciliter l'évaluation des projets/programmes mis en œuvre par les réseaux d'ONG grâce à plusieurs caractéristiques qui correspondent à la réalité de ce type d'organisation. La Cartographie des incidences : 1) s'intéresse aux incidences chez les partenaires limitrophes¹ des projets et programmes (ce qui correspond à la nature politique des réseaux d'ONG qui tentent en général de provoquer des changements de comportements) 2) ne tente pas de tracer une ligne directe, de cause à effet entre les activités et les impacts (ce qui serait impossible dans le cas des activités des réseaux d'ONG, oeuvrant dans des systèmes ouverts où de multiples acteurs interviennent) 3) prend en compte la complexité du contexte dans lequel oeuvrent les organisations de développement (particulièrement vrai dans le cas des réseaux d'ONG visant des buts larges et à long terme, chevauchant souvent les domaines sociaux-économiques, culturels de même que civils et politiques 4) est une méthode participative (ce qui dénote une volonté de fonctionnement démocratique, à la base même de la création des réseaux d'ONG).

¹ Les individus, les groupes et les organisations avec lesquels le programme a des contacts directs et sur lesquels le programme ou projet peut s'attendre à exercer une influence (Earl, Carden, et Smutylo, 2002, p.20).

Malgré ces rapprochements importants entre la Cartographie des incidences et la nature des réseaux d'ONG, cet outil d'évaluation n'a pas été conçu originellement pour évaluer les réseaux d'ONG. Certaines étapes du processus méthodologique proposé risquent d'être difficiles à appliquer dans le cas de l'évaluation de réseaux d'ONG, par exemple : l'identification des partenaires limitrophes, l'identification des incidences visées, la cueillette des données, etc. Nous reviendrons sur ceci dans le chapitre suivant.

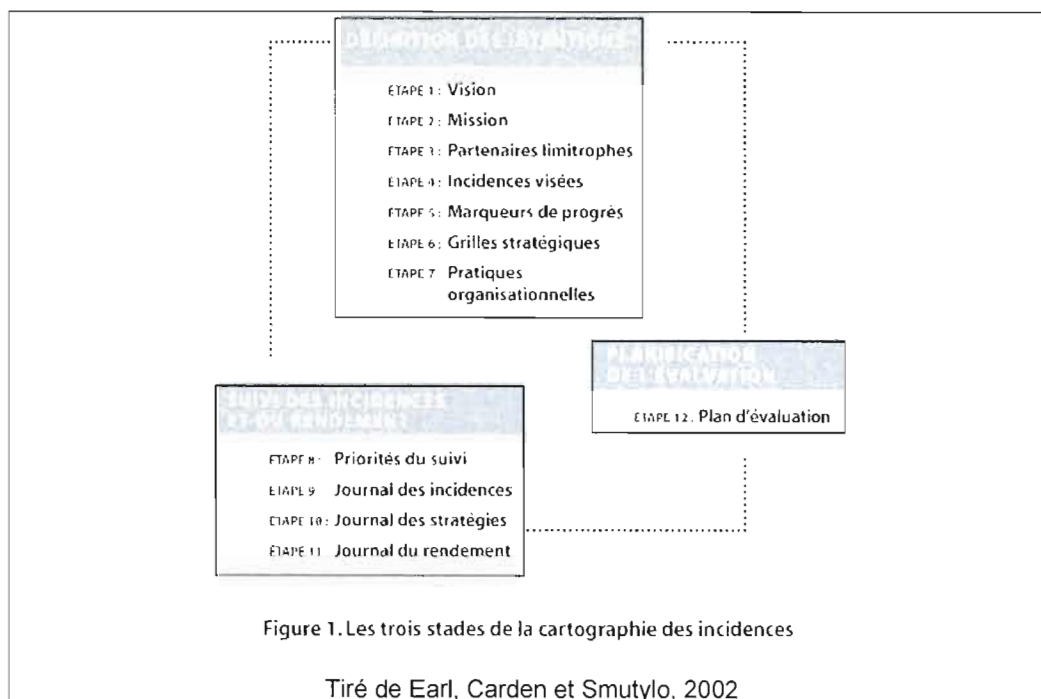
Voyons d'abord ici en quoi consiste la Cartographie des incidences.

Les trois stades de la Cartographie des incidences

La Cartographie des incidences comporte trois stades. Le premier, la *définition des intentions*, aide un programme à parvenir à un consensus sur les changements qu'il contribuera à susciter au macro-niveau et à planifier les stratégies qu'il utilisera. Il aide à répondre aux quatre questions suivantes : Pourquoi? (Quelle est la vision d'avenir à laquelle le programme veut contribuer?); Qui? (Qui sont les partenaires limitrophes du programme?); Quoi? (Quels sont les changements recherchés?); Comment? (Comment le programme contribuera-t-il au processus de changement?).

Le second stade, le *suivi des incidences et des résultats*, fournit un cadre pour assurer le suivi permanent des activités du programme et de la progression des partenaires limitrophes vers la concrétisation des incidences. Ce stade repose essentiellement sur une auto-évaluation systématisée. Il fournit les outils suivants de collecte de données pour les éléments identifiés au stade de la définition des intentions : un « journal des incidences » (marqueurs de progrès); un « journal des stratégies » (grilles stratégiques); et un « journal des résultats » (pratiques organisationnelles).

Le troisième stade, la *planification de l'évaluation*, aide le programme à déterminer les priorités dans ce domaine et à élaborer un plan d'évaluation. La figure 1 (ci-dessous) illustre les trois stades de la Cartographie des incidences.



Plusieurs différences distinguent la Cartographie des incidences des outils méthodologiques classiques utilisés dans l'évaluation en développement international, tel le cadre logique, outil structurant de la GAR.

La principale différence entre la Cartographie des incidences et les modèles traditionnels d'évaluation est que cette méthodologie s'intéresse aux changements de comportement en tant que résultats (et non pas aux changements d'état ou de condition).

Remarquons ici que, comme les créateurs de la Cartographie des incidences le soulignent, cet outil ne cherche pas à remplacer les formes plus traditionnelles d'évaluation axées sur les changements de condition ou de l'état de bien-être¹. En

¹ L'exemple donné par Earl et al dans la Cartographie des incidences est le suivant : « Ainsi, un programme peut avoir pour objectif d'assurer l'accès de collectivités à une eau plus saine en installant des filtres. La méthode traditionnelle d'évaluation des résultats de ce programme serait de compter le nombre de filtres installés et de mesurer le changement des niveaux de contaminants dans l'eau avant et après leur installation. Lorsque l'objectif est de provoquer des modifications du comportement, on part au contraire du principe que l'eau ne demeurera

mettant l'accent sur les modifications connexes du comportement, la Cartographie des incidences offre des formes d'évaluation complémentaires à l'utilisation de la Gestion axée sur les résultats ou à d'autres modèles logiques de gestion et d'évaluation, puisque ces derniers répondent à des impératifs de gestion incontournables présentement dans le milieu du développement international.

La Cartographie des incidences axe la planification, le suivi et l'évaluation sur les comportements, les actions et les relations visés dans la sphère d'influence d'un programme, ainsi que sur l'apprentissage des méthodes requises pour accroître l'efficacité d'un programme par rapport à ses buts ultimes. Une modification analogue des exigences en termes de reddition de comptes consisterait pour les bailleurs de fonds à obliger leurs bénéficiaires de prouver qu'ils progressent dans le sens de l'impact souhaité et qu'ils deviennent plus efficaces, au lieu de les tenir responsables de l'impact lui-même. Du fait de cette nouvelle importance accordée à l'obligation d'apprendre, le lien entre les résultats des activités d'un programme et l'impact souhaité devient rationnel et non empirique. L'« impact » visé du programme est le fil directeur, ce qui atteste sa pertinence – et non le critère en fonction duquel on juge les résultats. La crainte de ne pas parvenir à découvrir l'« attribution cachée » est donc éliminée lorsque la rétroinformation sur les résultats est axée sur l'amélioration plutôt que sur la démonstration, sur la compréhension plutôt que sur la reddition de comptes et sur la création de savoir plutôt que sur l'appropriation du succès. (Earl et al. p.26-27)

La Cartographie des incidences contourne les quatre grands concepts traditionnels du développement abondamment utilisés en évaluation et que nous avons présentés dans la section du cadre théorique dédiée à l'évaluation : la pensée linéaire, la programmation bureaucratisée, l'attribution des interventions et le concept d'impact (Smutylo, 2001)

Pensée linéaire : La Cartographie des incidences tient compte du fait que les partenaires limitrophes ont leur propre système logique et aussi que les

saine que si les gens parviennent à en maintenir la qualité de manière durable. Pour évaluer les incidences du programme, on vérifie donc non seulement si les responsables de l'alimentation des collectivités en eau saine ont les outils, les compétences et les connaissances appropriés pour surveiller les niveaux de contaminants, changer les filtres, ou faire appel à des experts en cas de besoin, mais aussi s'ils les utilisent. »

changements n'adviennent pas dans un système linéaire, mais plutôt dans un système ouvert, grâce à des événements multiples et non linéaires.

Programmation bureaucratisée : La Cartographie des incidences tente d'amoindrir les effets négatifs de la programmation bureaucratisée en mettant l'accent sur la recherche de partenaires partageant une même vision du développement et un même engagement, des caractéristiques nécessaires à un travail en concertation, plutôt que sur un intérêt excessif pour des documents de gestion (planification, budget, rapports...)

Attribution des interventions : La Cartographie des incidences constate les contributions qui ont mené au changement sans tenter d'en attribuer la responsabilité (Earl, Carden et Smutylo, p.29). Cette différence de fonctionnement entre la Cartographie des incidences et d'autres outils d'évaluation est majeure, parce que c'est cette poursuite de l'attribution qui a causé, en partie sans doute, l'échec de l'apprentissage et donc le succès mitigé de bien des projets en développement social jusqu'ici, en empêchant les praticiens d'avoir un regard véritablement holistique sur les causes des changements. Comme le disent les créateurs de la Cartographie des incidences, « Cette tendance à revendiquer le crédit nuit à la création du savoir. » (Earl, Carden et Smutylo, 2002, p.24)

Concept d'impact :

La Cartographie des incidences cherche à résoudre le problème d'attribution de l'impact en augmentant la valeur et l'attention accordées aux résultats obtenus en « amont » de l'impact. Elle y parvient en se concentrant sur les changements qui s'inscrivent clairement dans la sphère d'influence d'un programme. Bien qu'à première vue cela donne l'impression qu'il faudrait concentrer les efforts sur des résultats à court terme, plus faciles à obtenir et moins importants, c'est en fait l'opposé qui se produit. La Cartographie des incidences met l'accent sur les changements progressifs, souvent subtils, sans lesquels il n'est pas possible d'obtenir des résultats à grande échelle plus significatifs dans le domaine du bien-être humain et de les maintenir. (Earl, Carden, & Smutylo, 2002, p.26).

Outre le fait que la Cartographie des incidences tente de contourner les quatre concepts traditionnels du développement, il est utile de souligner un autre avantage de cette méthodologie : sa souplesse.

Si les concepteurs canadiens de la Gestion axée sur les résultats et du cadre logique insistent sur l'importance de la souplesse de ce dernier outil qui « ne devrait pas demeurer statique durant tout le cycle de vie du programme/projet » (ACDI, 1999, p.10), nous pensons que ses utilisateurs « oublient » cette caractéristique. Au contraire, la Cartographie des incidences propose d'identifier des repères, mais de ne pas se laisser enfermer par eux. Par exemple, il n'est pas obligatoire de fixer des dates butoirs d'atteinte des marqueurs de progrès. Même si les concepteurs de cet outil sont conscients que les schémas chronologiques sont une réalité dans les projets/programmes de développement, ils sont souvent imposés de l'extérieur et peuvent empêcher d'obtenir les résultats qui concordent le mieux avec la vision fondamentale du projet/programme (Earl, Carden et Smutylo, 2002, p.60). Le fait de ne pas identifier de dates butoir et de ne pas chercher uniquement à atteindre des indicateurs objectivement vérifiables aidera les utilisateurs, à notre avis, à garder la souplesse d'esprit nécessaire aux projets/programmes de développement.

2.7.1 Trois éléments centraux de la Cartographie des incidences

Plutôt que de faire une analyse exhaustive de l'outil, nous avons jugé plus réaliste de nous pencher sur trois des principaux concepts centraux de la Cartographie des incidences les plus directement en lien avec nos objectifs de recherche.

Partenaires limitrophes et sphère d'influence

La délimitation des réseaux en général a toujours été un problème dans l'étude des réseaux, par exemple dans l'étude des réseaux sociaux (Saint-Charles et Mongeau, 2005).

Par définition, un réseau est un système ouvert et tenter de le circonscrire revient plus souvent qu'autrement à imposer une frontière artificielle entre des nœuds ayant une appartenance plus ou moins forte au réseau.

Le cas des projets/programmes mis en œuvre par des réseaux d'ONG en développement international ne fait pas exception à la règle. Les frontières des réseaux, tout comme leurs actions, peuvent difficilement faire l'objet d'un tracé absolu.

Toutefois, la gestion et l'évaluation de ces projets/programmes exigent que certaines frontières soient tracées; c'est le cas lors de l'utilisation des concepts de la sphère d'influence et des partenaires limitrophes.

Puisque la Cartographie des incidences s'intéresse aux changements de comportement chez les partenaires limitrophes, il faut que le réseau soit en mesure d'identifier qui sont les partenaires limitrophes sur lesquels il prétend avoir de l'influence (ce qui concourt à établir du même coup, sa sphère d'influence).

À l'étape de planification d'un projet/programme et avant d'établir les stratégies d'action, il est nécessaire d'identifier les partenaires limitrophes parce qu'ils constituent la cible, les individus (ou organisations) en direction de qui seront engagés la plus grande partie des ressources d'un projet/programme.

Il est aussi nécessaire que les gestionnaires d'un projet/programme sachent distinguer les partenaires limitrophes des partenaires stratégiques. Ces derniers sont « un acteur avec qui un programme travaille sans nécessairement vouloir introduire un changement chez eux. » (Earl, Carden et Smutylo, 2002, p.51)

Incidences visées et marqueurs de progrès

Les incidences visées constituent : « la description des changements idéaux dans les comportements, les rapports, les activités et (ou) les interventions d'un partenaire limitrophe. L'objectif du programme est de contribuer à concrétiser les changements ». Quant aux marqueurs de progrès, définis par Earl, Carden et Smutylo comme un « ensemble d'indicateurs gradués de la modification des comportements d'un partenaire limitrophe qui mettent l'accent sur la profondeur ou la qualité du changement », ils obligent les utilisateurs de la Cartographie des

incidences à se rendre compte de la complexité des changements de comportement visés chez leurs partenaires limitrophes.

Ces deux concepts, centraux dans la Cartographie des incidences, illustrent le fossé qui sépare cet outil du cadre logique qui lui, ne rend pas autant justice à la complexité des changements de comportement. Par exemple, si un projet/programme a comme objectif que son groupe-cible commence à porter un condom, il ne suffit pas de l'énoncer et de mettre en œuvre les activités prévues. Les personnes visées dans ce type de projet/programme de sensibilisation peuvent connaître tous les arguments en faveur des relations sexuelles protégées et ne pas agir en conséquence. La Cartographie des incidences prend comme prémisse le fait que les changements de comportement humains sont un processus complexe et les marqueurs de progrès illustrent en partie cette complexité.

Cueillette des informations pour le suivi

Tout au long de la mise en œuvre des projets/programmes, un suivi doit être effectué auprès des partenaires limitrophes afin de documenter la qualité et la quantité des incidences de l'action du projet/programme en question. Par contre, cette cueillette d'information peut constituer un réel défi et ce, pour plusieurs raisons :

- durée significative entre le moment de l'activité du réseau et l'incidence potentielle auprès des partenaires limitrophes.

- distance hiérarchique entre les employés ainsi que membres formels du réseau impliqués dans la cueillette de données et les personnes qui sont sollicitées pour donner un compte-rendu d'une action du réseau (ex : dans le cas d'une activité de lobbying auprès de personnalités politiques d'un État). Cette distance est encore plus significative dans les pays du sud, où la grande importance accordée à la hiérarchie s'ajoute aux obstacles habituels dans ce type de cueillette de données.

-importance significative des données qualitatives et difficulté à les colliger et les analyser.

Quantitative aspects are always easier to measure than qualitative ones, so many networks tend to focus on concrete measurable aspects of their work (e.g. the number of signature on a petition, the circulation of publications, the number of information requests received). However, qualitative elements are equally important, particularly for social change networks and organizations. (Karl. 1999, p. 113)

Les concepts que nous avons vus ici (partenaires limitrophes et sphère d'influence, incidences visées et marqueurs de progrès, cueillette des informations pour le suivi) sont centraux dans la Cartographie des incidences et permettent de saisir l'essence de l'évolution recherchée dans les projets/programmes visant le changement social.

2.8 Questions spécifiques de recherche

Afin de répondre à notre question de recherche qui est, rappelons-le : « quels sont les principaux aspect du réseautage à prendre en compte dans l'évaluation des projets/programmes de réseaux d'ONG visant le changement social? », nous avons fait un bref retour sur le cadre théorique afin d'identifier certains des aspects du réseautage qui nous semblaient les plus significatifs et englobants afin de répondre adéquatement à notre question de recherche principale.

Rappelons que nous avons indiqué dès le début du chapitre que le réseautage est plus important que le réseau. Nous nous pencherons donc davantage sur les liens entre les acteurs des réseaux de changement social que sur la structure du réseau, ce qui pourrait se transposer, au niveau des projets/programmes (qui constituent notre unité d'analyse) sur le fait que nous nous attarderons sur certains processus ou actions plutôt que sur des indicateurs ou autres points de repère fixes des projets/programmes, par exemple.

D'abord, l'une des étapes cruciales de la planification des projets/programmes de réseaux de changement social consiste à identifier les acteurs de qui les changements de comportement seront attendus. Ce sont ceux que la Cartographie des incidences nomment : les *partenaires limitrophes*. Comme nous l'avons vu dans

le cadre théorique, les réseaux sont des systèmes ouverts et cette caractéristique nous incite à penser que l'identification des partenaires limitrophes des projets/programmes de réseau de changement social pourrait être difficile. Ajoutons que le soin qu'un projet/programme met à identifier des partenaires limitrophes qui soient véritablement en phase avec les valeurs que tente de véhiculer ce projet/programme permettra de contourner l'un des effets pervers de la programmation bureaucratisée (qui incite à choisir des partenaires sur la base de leurs capacités à remplir des formulaires plutôt que sur leur efficacité dans l'action).

Deuxièmement, nous avons souhaité mettre l'accent sur les changements de comportement (appelés *incidences visées* dans la Cartographie des incidences) des partenaires limitrophes plutôt que sur les activités et les extrants, tout comme le fait la Cartographie des incidences. Il est donc important de bien comprendre le processus d'identification des incidences visées ainsi que l'étape qui y est intimement liée : l'identification des marqueurs de progrès qui sont, rappelons-le, un « ensemble d'indicateurs gradués de la modification des comportements d'un partenaire limitrophe qui mettent l'accent sur la profondeur ou la qualité du changement » (Earl, Carden et Smutylo, 2002, p.128).

Troisièmement, il nous a semblé important de tenter de mettre l'accent sur un autre des processus des projets/programmes situés en amont des impacts, tels le simple suivi des incidences visés grâce aux marqueurs de progrès. Ce suivi tentera de relever le défi consistant à documenter d'une manière satisfaisante des projets/programmes en développement social.

Voici donc les trois questions spécifiques de recherche qui nous semblent pouvoir répondre à nos préoccupations. À noter qu'elles sont intimement liées à l'utilisation de la Cartographie des incidences comme outil d'évaluation des projets/programmes de réseau d'ONG visant le changement social :

- 1) Comment se déroule l'identification des partenaires limitrophes/la sphère d'influence pour un projet/programme de réseau?

- 2) Comment se déroule l'identification des incidences visées/marqueurs de progrès pour un projet/programme de réseau?
- 3) Comment se déroule la cueillette des données pour le suivi des projets/programmes de réseau?

Nous avons la conviction que les réponses qui seront données à ces questions ainsi que les discussions entourant ces réponses nous donneront des éléments de réponse indispensables à notre questionnement sur les aspects du réseautage à prendre en compte dans l'évaluation des projets/programmes de réseaux d'ONG visant le changement social.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

Afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, plusieurs étapes de préparation ont été nécessaires autour de la recherche-terrain.

3.1 Préparation du terrain

Il nous a semblé que cette étude gagnerait certainement à être enracinée dans une société dans laquelle oeuvre une pléiade d'organisations et de réseaux d'organisations de la société civile.

L'Afrique de l'Ouest nous a semblé un choix cohérent, et ce, pour plusieurs raisons : L'organisation de la société civile ouest-africaine offre un exemple éloquent du processus de transformation des interactions sociales vers le réseautage, en partie à cause de la durée très courte entre le moment de l'émergence d'une société civile proprement dite jusqu'à son regroupement en réseaux¹.

Aussi, le Canada, par l'intermédiaire de l'ACDI et de nombreuses agences d'exécution, est activement impliqué dans le développement de cette région. Cette présence canadienne en Afrique de l'Ouest explique en partie l'intérêt qui nous a été démontrée par l'octroi d'un contrat de coopération court terme de trois mois pour soutenir la partie de la recherche réalisée sur le terrain dans le cadre de cette étude sur l'évaluation des réseaux en terre ouest-africaine.

Enfin, l'Afrique de l'Ouest nous a semblé un terrain de recherche prometteur vues nos expériences de travail précédentes au Burkina Faso et au Togo et plusieurs séjours déjà effectués dans la sous-région, ce qui a grandement facilité les prises de contact et l'organisation de l'étude.

¹ Cette idée de l'émergence d'un mouvement social africain est exprimée clairement dans le Programme d'action 2000-2003 en Afrique de l'organisme bien connu « Développement et Paix ». On y dit que l'une des caractéristiques de la période 2000-2003 a été « un important mouvement de réseautage qui a animé l'ensemble des acteurs sociaux sur le continent (...). Dans la foulée du Forum social mondial (FSM), la société civile africaine s'est peu à peu mobilisée pour faire entendre sa voix ».

D'autre part, cette étude se voulait un partage d'informations, et non seulement une cueillette d'informations ne profitant à court terme qu'aux chercheurs, nous avons donc adapté notre méthodologie afin de récolter un maximum d'informations provenant de la plus grande variété possible de réseaux d'organisations visant le changement social, tout en laissant la place à un véritable échange d'informations et à des discussions à bâtons rompus pouvant enrichir autant les participants que les chercheurs¹.

Notre apport consistait donc à inclure dans nos rencontres un volet informatif pour les personnes rencontrées; spécificité du travail en réseau, état actuel de la recherche sur l'évaluation des réseaux et introduction à la Cartographie des incidences.

Ce dernier sujet était essentiel car aucun des participants à l'étude ne connaissait la Cartographie des incidences avant notre intervention auprès d'eux. Nous devions donc d'abord les initier à l'outil avant de pouvoir récolter leur opinion, commentaires sur, notamment, les obstacles qu'ils pressentaient à son utilisation ainsi que leurs suggestions de modification pour adapter la Cartographie des incidences à l'évaluation des réseaux d'organisations visant le changement social.

3.1.1 Sélection des participants

Tout au long de la première étape (recherche documentaire) et plus intensément à partir de l'été 2004, des contacts en Afrique de l'Ouest ont été établis en vue de préparer la cueillette de données sur le terrain.

Le choix des vingt-cinq réseaux participants (voir liste en annexe) a été effectué de façon non-aléatoire. Nous avons tout d'abord contacté les réseaux d'organisations non-gouvernementales que nous connaissions et nous avons ensuite poursuivi la recherche de contacts à travers eux (méthode boule de neige) et à travers des contacts personnels sur le terrain qui nous ont aidé à identifier d'autres réseaux

¹ Il va sans dire que cette approche allait de soi avec le concept de participation que nous prôtons dans toutes les interventions liées aux réseaux de changement social

potentiels. La raison principale expliquant la durée assez longue de la sélection des participants est que les réseaux visés par l'étude sont assez peu connus en dehors de leur domaine de travail respectifs. Aussi, il n'existe pas, à notre connaissance, de répertoires formels réunissant le type de réseau qui nous intéresse ici. Enfin, le contact des dirigeants de réseau de personne à personne, s'il exige plus de temps, est un moyen sûr pour établir des relations privilégiées où la langue de bois ne sera pas de mise.

La cueillette de données fut conduite auprès de réseaux d'organisations de la société civile oeuvrant dans le domaine du développement et visant le changement social. Ces réseaux, essentiellement à portée nationale, sont situés au Burkina Faso, au Bénin et au Togo (trois pays où plusieurs contacts personnels avaient été établis lors de précédents séjours).

Les réseaux qui ont participé à l'étude¹ ont été sélectionnés selon des critères que nous avons choisis afin que leur ensemble représente un éventail le plus diversifié possible des réseaux existants.

Ils devaient toutefois tous être reconnus dans leur milieu comme des réseaux actifs (ce qui a été vérifié tout simplement en posant des questions dans leur milieu sur leur réputation).

Certains réseaux participants sont matures, c'est-à-dire qu'ils existent depuis plusieurs années ou présentent l'image d'une organisation mature; bien connue dans leur milieu respectif, très active, etc., et d'autres sont des réseaux naissants.

Certains réseaux ont un siège social, d'autres non. Certains réseaux bénéficient du soutien d'employés salariés, d'autres non. Certains sont situés en capitale, d'autre dans des villes secondaires. Certains disposent d'équipement informatiques et d'une connexion à Internet, d'autres non, du moins pas dans leurs locaux, lorsqu'ils en possèdent.

¹ Voir liste des réseaux ayant participé à l'étude en annexe

Quant au critère portant sur la localisation géographique du lieu d'intervention ou du siège social des réseaux rencontrés, nous en avons tenu compte dans la mesure où le budget de recherche et le temps disponible ne permettait que peu de déplacements pour rencontrer plusieurs représentants d'organisations en dehors des capitales. Cela constitue donc l'une des limites de l'étude.

Après l'identification des réseaux et un premier contact pour connaître l'intérêt de leurs dirigeants à participer à notre étude, nous leur avons fait parvenir un courriel expliquant plus en détails notre étude, ainsi que le lien électronique pouvant les conduire vers le livre du CRDI : *La Cartographie des incidences; intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, disponible gratuitement sur Internet. Nous leur avons suggéré fortement de prendre connaissance du document avant notre rencontre, afin qu'ils soient alors en mesure de nous donner leurs commentaires, critiques et suggestions sur la Cartographie des incidences.

Le document présentant la Cartographie des incidences comporte environ 140 pages. La théorie même, contenue dans ce manuel, occupe tout au plus une trentaine de pages. Pourtant, notre propre opinion est que la lecture n'en est pas aisée et que les concepts, qui s'avèrent assez simples au deuxième regard, sont plutôt abstraits au premier. C'est pour cette raison que nous avons tenu à remettre aux participants, lors de nos rencontres, un court document contenant des extraits de la Cartographie des incidences jumelé à nos explications vulgarisées.

Nous avons choisi de faire la plupart de nos démarches préparatoires par courrier électronique car les autres moyens courants de communication sont, en ce qui concerne l'Afrique de l'Ouest en tous cas, soit beaucoup trop lents et non fiables (poste), soit très onéreux (téléphone, messagerie), soit généralement peu efficaces (télécopieur).

3.2 Consultation en sol ouest-africain

L'étape suivante a consisté en la cueillette de l'opinion des personnes représentant les réseaux d'organisations de la société civile en Afrique de l'Ouest.

La cueillette sur le terrain a comporté trois volets : des entretiens semi-dirigés, des ateliers de réflexion et une analyse documentaire sommaire.

3.2.1 Entrevues semi-dirigées

Avant le départ, un protocole d'entrevue¹ a été préparé en fonction des entrevues semi-dirigées devant être conduites auprès de représentant/es de réseaux d'ONG togolais, béninois et burkinabés.

Ce type d'entrevue a été choisi car si les questions sont préparées d'avance, les réponses sont libres. De telles entrevues permettent, même si elles restent centrées sur le sujet principal, de comprendre l'attitude de la personne interviewée face au sujet et de lui laisser le champs nécessaire pour ouvrir sur des sujets connexes. (Mayer, Ouellet, Saint-Jacques, Turcotte, et al., 2000, p. 310)

Les entrevues semi-dirigées visaient à :

- 1) Recueillir de l'information sur le réseau rencontré
- 2) Comprendre la nature, le déroulement et l'utilité des évaluations déjà menées au sein du réseau
- 3) Partager avec les personnes interviewées des connaissances sur les spécificités du réseautage ainsi que sur les quatre concepts omniprésents en développement identifiés par Smutylo
- 4) Présenter et susciter la discussion autour de la Cartographie des incidences et de certains de ses concepts centraux (partenaires limitrophes/sphère d'influence,

¹ Voir *Protocole d'entrevue dans le cadre des entrevues semi-dirigées* en Annexe

identification des incidences visées/marqueurs de progrès) ainsi que le suivi des projets/programmes

- 5) Recueillir l'opinion des participants à propos de la façon dont peut être adaptée la méthodologie d'évaluation de la *Cartographie des Incidences*

3.2.2 Ateliers de réflexion

Les ateliers de réflexion, quant à eux, ont été choisis comme forme d'entrevues de groupe. Il s'agit plus ou moins de « focus group », où est discuté un sujet en particulier. Le terme « atelier de réflexion » est fréquemment utilisé au Bénin, Burkina Faso et Togo, et nous l'avons préféré afin que les participants se sentent en terrain de connaissance quant au type d'exercice auquel ils ont été convié.

Ces ateliers de réflexion réunissaient des coordonnateurs/trices de réseaux, des représentants des instances décisionnelles, des employé(e)s et des personnes représentant certaines organisations membres des réseaux étudiés.

Les personnes qui ont participé aux ateliers de validation et qui étaient des représentantes de quelque-unes des organisations membres du réseau avaient déjà été choisies à notre arrivée sur le terrain par les dirigeants des trois réseaux nationaux participants à ce volet de l'étude, et ce, à notre demande¹ : le réseau WiLDAF/FEDDAF Togo (Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droits et Développement en Afrique-Togo), le réseau WiLDAF/FEDDAF Bénin (Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droits et Développement en Afrique-Bénin), le réseau RÉCIF-ONG Burkina Faso (Réseau de Communication, d'Information et de Formation des Femmes dans les ONG au Burkina Faso). Ces trois réseaux nationaux ont été choisis pour participer aux ateliers de réflexion à cause de leur maturité, de la qualité de leurs réalisations et aussi, dans le cas des réseaux nationaux du WiLDAF/FEDDAF, à cause de la connaissance que nous en

¹ Le fait de demander aux dirigeants de réseau de choisir les participants visaient simplement à simplifier et à accélérer le processus en s'en remettant à la connaissance des membres qu'ont les dirigeants de chaque réseau.

avons après avoir travaillé deux ans au sein du bureau ouest-africain de cette organisation.

L'atelier de réflexion d'une journée visait aussi, comme les entrevues semi-directives, à :

- Recueillir de l'information sur le réseau rencontré.
- Comprendre la nature, le déroulement et l'utilité des évaluations déjà menées au sein du réseau.
- Partager avec les personnes participantes des connaissances sur le réseautage¹, l'évaluation en général et la *Cartographie des Incidences*²
- Recueillir l'opinion des personnes participantes concernant la manière dont pourrait être adaptée la méthodologie d'évaluation de la *Cartographie des Incidences*.

En plus, l'atelier visait à approfondir les questions suivantes (qui sont, bien entendus, nos questions de recherche) :

- 1) Comment se déroule l'identification des partenaires limitrophes/la sphère d'influence pour un projet/programme de réseau?
- 2) Comment se déroule l'identification des incidences visées/marqueurs de progrès pour un projet/programme de réseau?
- 3) Comment se déroule la cueillette des données pour le suivi des projets/programmes de réseau?

¹ Lors des premières rencontres, imaginant que cela serait un simple rappel possiblement superflu, nous n'avons pas inséré les « Défis et avantages du travail en réseau » dans le document remis aux participants. Résultat : tous nous demandaient si nous pouvions leur laisser le temps d'en faire une photocopie. Dans l'évaluation que les participants aux ateliers ont complétée, 28 des 32 participants ont qualifié ce survol « d'utile/intéressant » ou de « Très utile/intéressant ».

² Voir le document *Survol de la Cartographie des incidences* en annexe

La journée d'atelier était divisée en quatre blocs de travail¹. La journée a débuté, dans les trois cas, par un simple exercice d'association de mots afin que les participants s'expriment sur ce que signifie pour eux le concept d'évaluation. L'idée de connaître le sentiment des participants sur l'évaluation en général nous semblait fort utile pour entamer et orienter les discussions en atelier.

Puis, nous avons pris quelques minutes pour entendre la présentation brève d'un projet ou programme mis en œuvre récemment par le réseau participant. Ce rappel d'un projet/programme en théorie bien connu des participants à l'atelier permettait ensuite d'utiliser des exemples concrets au cours des discussions autour de la *Cartographie des Incidences*.

Le bloc deux consistait en une présentation en trois points par l'animatrice : Spécificité du travail en réseau, répercussions de ces spécificités sur l'évaluation et évocation de quelques lacunes des évaluations conventionnelles.

Le troisième bloc de travail tentait de déterminer ce qui constitue, pour les participants, une évaluation utile.

Le bloc quatre consistait en une présentation de certains concepts centraux de la *Cartographie des incidences* (identification des partenaires limitrophes, de la sphère d'influence, des incidences visées et des marqueurs de progrès) ainsi qu'en la juxtaposition de ces concepts avec le projet/programme du réseau précédemment présenté.

Les participants étaient ensuite invités à débattre de la faisabilité et des manières de procéder à l'identification de leurs partenaires limitrophes, des incidences visées, des marqueurs de progrès et du suivi.

Une dernière étape de la rencontre consistait à recueillir l'opinion de l'assemblée sur l'intérêt d'utiliser la *Cartographie des Incidences* dans leurs évaluations à venir et

¹ Voir le document *Déroulement de l'atelier* en annexe

enfin, les participants étaient invités à remplir un très court formulaire d'évaluation sur l'atelier auquel ils venaient de participer¹.

Le tableau suivant rassemble les données concernant le nombre de participants aux entrevues et aux ateliers par pays, ainsi que le nombre de femmes et d'hommes ayant participé à l'étude. Il doit être souligné que le nombre de femmes plus élevé s'explique aisément par le fait que les trois réseaux ayant fait l'objet des ateliers de réflexion sont trois réseaux oeuvrant spécifiquement dans le domaine des droits des femmes.

	Pays	Nombre de rencontres	Nombre de personnes rencontrées	Nombre de femmes rencontrées	Nombre d'hommes rencontrés
Entrevues	Togo	8	18	3	15
	Bénin	7	14	5	9
	Burkina	7	8	4	4
Ateliers	Togo	1	12	11	1
	Bénin	1	12	9	3
	Burkina	1	10	9	1
TOTAL		25	74	41	33

3.2.3 Analyse documentaire sommaire

Outre les entrevues et les ateliers, nous avons complété la cueillette d'informations grâce aux documents de présentation des réseaux (les statuts, l'organigramme, certains rapports d'activité, etc.) ainsi que des rapports d'évaluations qui nous ont été confiés par les personnes rencontrées. Cette analyse avait été entamée en période de préparation pré-terrain, mais la grande majorité des documents nécessaires à une compréhension globale des réseaux participant n'a été accessible qu'une fois sur le terrain.

¹ voir en annexe le formulaire *Évaluation de l'atelier de réflexion sur l'évaluation de réseau*

Cette analyse documentaire nous a permis de préciser certaines informations qui nous avaient été transmises oralement, surtout les informations relatives à la présentation de chacun des réseaux (année de fondation, nombre de membres, types d'activité, etc.).

3.3 Analyse et interprétation des données

L'analyse et l'interprétation des données recueillies ont été réalisées de retour au Canada.

L'analyse des données est purement qualitative. Elle a consisté à examiner les propos recueillis surtout en atelier (car les questions spécifiques y étaient directement abordées), à partir des réponses des participants aux questions spécifiques de recherche portant sur les partenaires limitrophes et la sphère d'influence, l'identification des incidences visées et des marqueurs de progrès et enfin leur description du processus de cueillette des données.

Ces concepts-clé de la Cartographie des incidences constituaient en quelque sorte une porte d'entrée, un prétexte (néanmoins instructifs et enrichissants pour les participants) qui ont incité les participants à donner des informations plus englobantes sur leur vision du processus d'évaluation en général.

Lors des entrevues, les questions spécifiques n'étaient pas abordées directement, mais il a été possible en général, à partir de la discussion autour de la Cartographie des incidences et de ses concepts clé, d'obtenir tout de même des réponses touchant les questions spécifiques.

À l'analyse, nous nous sommes donc penché non seulement sur les réponses des participants sur les questions spécifiques, mais aussi, et peut-être surtout, sur les perceptions, ressemblances et divergences d'opinion et d'expérience, de stratégie et d'opinion sur l'évaluation en général. Cette méthode, qui a consisté d'abord à identifier les thématiques émergentes (analyse horizontale) en partie manuellement et en partie à l'aide du logiciel d'analyse qualitative *Sémato* (Mongeau, 2005, <http://www.er.uqam.ca/nobel/r32700>) puis à y chercher des éléments de réponse

aux questions de recherche, a permis une interprétation et une analyse où il y avait place pour des idées totalement nouvelles émises par les participants.

L'analyse et l'interprétation de ces données ont servi à illustrer avec le plus de clarté possible les défis auxquels font face les réseaux dans le cadre des évaluations les concernant.

Les résultats de la recherche seront transmis au personnel du Centre de Recherche en Développement International à Ottawa ainsi qu'aux réseaux ayant participé à la recherche, afin que ces derniers puissent s'en inspirer s'ils le désirent, pour les prochaines évaluations dont leurs projets/programmes feront l'objet ainsi que pour le suivi de leur organisation.

3.4 Éthique de la recherche

Les participants aux entrevues semi-directionnelles ainsi qu'aux ateliers de réflexion ont tous complété un formulaire de consentement¹ relatif à la recherche.

Ces formulaires comportent quatre parties; 1) le nom et coordonnées du participant à la recherche 2) le choix que le nom du participant soit mentionné ou pas dans les textes et communications scientifiques relatifs à cette étude 3) le choix de recevoir ou pas une copie du mémoire et enfin 4) la signature du participant et date de l'acceptation.

Les personnes rencontrées en entrevues semi-directives ont été sollicités à participer à l'étude directement, soit par courrier électronique ou par téléphone alors que la majorité des participants aux ateliers de réflexions ont été sollicités par la coordination du réseau auquel ils appartiennent.

Les participants aux ateliers de réflexion ont reçu un perdiem d'environ 20 000 Francs CFA, selon le budget disponible dans chaque pays, ce qui signifie environ 50 \$ canadien.

¹ Voir en annexe : *Formulaire de consentement (entrevues)* et *Formulaire de consentement (ateliers)*

Pour les participants à l'étude, on peut préciser un avantage précis : ils ont reçu des informations susceptibles de les aider dans leur travail de gestion du réseau qu'ils coordonnent (dans le cas des gestionnaires) ou dans leurs relations avec le réseau auquel ils appartiennent (dans le cas des représentants des organisations membres des réseaux).

Aucun inconvénient ou risque potentiel n'ont été identifiés pour les participants à l'étude (aucune information personnelle ou délicate qui aurait pu être dévoilée au cours de l'étude ne leur sera attribuée nommément et leur témoignage restera sur support audio entre les mains de la chercheuse.

De plus, les relations entre les sujets et la chercheuse ne comporte pas d'éléments découlant d'une relation hiérarchique de pouvoir au d'autorité.

Enfin, aucun déguisement d'objectif de recherche ou omission d'informer les participants de certains aspects de l'étude n'ont été nécessaire.

Finalement, l'organisation non gouvernementale CUSO a financé la partie terrain de cette recherche par l'octroi d'un contrat de coopération volontaire de trois mois ainsi que par un budget de recherche terrain couvrant les frais relatifs à la tenue des ateliers de réflexion au Togo, au Bénin et au Burkina Faso.

3.5 Échéancier

Pour terminer, l'étude s'est échelonné d'avril à décembre 2004 pour la préparation, de janvier à avril 2005 pour la recherche sur le terrain et de mai à décembre 2005 pour le travail d'analyse et la rédaction du mémoire, déposé aux premiers jours de janvier 2006¹.

La méthodologie présentée ici est le résultat de plusieurs petits ajustements effectués tout au long de l'étude. Certains choix (comme l'utilisation du courrier électronique au lieu des communications téléphoniques) sont liés à des contraintes

¹ Pour plus de détails, voir l'échéancier en annexe.

budgétaires, d'autres (le fait de ne visiter les réseaux qu'une seule fois chacun) à des contraintes de temps ou de disponibilité.

Si l'étude devait être reproduite, certains petits changements seraient apportés.

D'abord, nous ferions parvenir dès le début aux personnes représentant les réseaux un document vulgarisé sur la Cartographie des incidences. Nous avons le sentiment que le document original a dû paraître d'une lecture longue et ardue pour les participants.

Ensuite, nous insisterions davantage pour rencontrer les « bonnes personnes ». En effet, il est arrivé à deux ou trois reprises que la personne rencontrée ne soit pas la personne la mieux placée au sein du réseau pour parler des évaluations. La question de la hiérarchie aurait dû assurément être mieux prise en compte dans notre planification, quitte à rencontrer deux personnes par réseau, lorsque nécessaire.

Enfin, en ce qui concerne notre préoccupation sur le « partage d'informations », il serait utile de prévoir davantage de rencontres de groupes pour présenter les défis du réseautage en lien avec l'évaluation. Un très grand nombre de participants ont déploré que nous ne soyions pas en mesure de réaliser davantage de rencontres, notamment avec....leurs bailleurs de fonds.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre rassemble les principales données recueillies lors des vingt-deux entrevues et des trois ateliers (pour un total de 25 rencontres) réalisés au Togo, au Bénin et au Burkina Faso du 8 janvier au 5 avril 2005.

Après une brève présentation des réseaux rencontrés, la présentation des résultats suivra globalement l'ordre des sujets discutés lors des rencontres afin de faciliter la progression de la pensée et de la compréhension des participants concernant la Cartographie des incidences.

Cinq grands thèmes seront traités : les réseaux d'organisations rencontrés, l'évaluation (notamment la perception de l'évaluation), l'expérience des réseaux en évaluation, la nature des réseaux en lien avec l'évaluation et enfin l'accueil qui a été réservé à la Cartographie des incidences.

La présentation du premier thème (mise en lumière de facettes significatives de l'identité des réseaux participants) et du cinquième thème (résultats en lien direct avec nos trois questions spécifiques de recherche) va de soit dans la compréhension des résultats de l'étude puis de leur analyse. Par contre, les résultats liés à la perception de l'évaluation, à l'expérience des réseaux en évaluation et à la nature même des réseaux liée à l'évaluation (thèmes deux, trois et quatre) se sont démarqués comme des aspects de l'étude occupant une place insoupçonnée autant dans les résultats bruts que dans la phase de leur analyse.

Il nous est donc apparu essentiel de ne pas s'en tenir aux questions spécifiques de recherche et aux réponses directes qu'elles ont suscité, mais plutôt de présenter aussi (et peut-être surtout) les résultats inattendus et potentiellement davantage porteurs de sens que sont ceux entourant les thèmes abordés dans les sections 4.2, 4.3 et 4.4.

Rappelons ici que notre préoccupation était que les rencontres ne soient pas qu'une façon de récolter des données, mais aussi de partager des informations qui soient aussi utiles aux participants à l'étude.

4.1 Réseaux d'organisations rencontrés¹

Parmi les vingt-cinq réseaux d'organisations rencontrés, neuf oeuvrent au Togo, huit au Bénin et huit au Burkina Faso.

Le siège social de chaque réseau est situé en capitale (Lomé, Cotonou et Ouagadougou), sauf pour deux organisations togolaises (l'une à Kpalimé, située à quelques 130 kilomètres au nord-ouest de la capitale et l'autre à Dapaong, à environ 500 kilomètres au nord de la capitale).

Le domaine d'intervention des réseaux rencontrés est très varié; huit d'entre eux oeuvrent dans le domaine des droits des femmes, quatre dans le domaine du VIH/SIDA, deux dans le domaine de la promotion de la paix, un dans le domaine de la promotion du volontariat, un dans le domaine de la santé en général, un dans le domaine de l'éducation à l'environnement, un dans le domaine de la jeunesse en général, un dans le domaine de la micro-finance, un dans le domaine de la lutte anti-corruption, un dans le domaine des communications sociales en général et quatre réseaux rassemblent des membres intervenant dans des domaines variés (leur point commun est que leurs membres oeuvrent dans une région géographique particulière).

En général, les réseaux sont assez jeunes; dix d'entre eux ont été fondés depuis 5 ans ou moins, dix depuis 6 à 10 ans, quatre depuis 11 à 15 ans et un seul existe depuis plus de 16 ans.

Le nombre de membres que compte chacun des réseaux varie de façon significative; cinq des réseaux ne comptent que 10 à 30 membres, neuf réseaux comptent entre 31 et 60 membres, trois réseaux ont entre 61 et 90 membres, trois réseaux ont entre 91 et 120 membres et enfin cinq des réseaux rencontrés comptent plus de 121 membres. À noter que les membres se divisent en deux types : sept réseaux ont des membres individuels et des membres organisationnels tandis que les dix-huit autres ne comptent parmi leurs membres que des organisations.

¹ Voir en annexe la liste des réseaux ayant participé à l'étude

La très grande majorité des réseaux rencontrés s'intéressent aux trois objectifs classiques des réseaux d'organisations non gouvernementales oeuvrant en développement international; vingt des vingt-cinq réseaux visent le renforcement de capacité de leurs membres, la collaboration des membres à des projets communs et le plaidoyer/lobbying. Trois des réseaux ne visent que le renforcement de capacité de leurs membres et le plaidoyer/lobbying, mais sans organiser de projets communs, l'un des réseaux ne vise qu'à renforcer les capacités de ses membres et un dernier ne vise que l'organisation de projets communs.

La portée géographique des réseaux rencontrés au cours de l'étude varie sensiblement. L'un des réseaux a une portée municipale, deux réseaux ont une portée infra-nationale (l'un couvrant la Région des Savanes au Togo et l'autre la Région Maritime au Togo), l'un des réseaux rencontré a une portée sous-régionale (Afrique de l'Ouest). Enfin, 21 réseaux ont une portée géographique nationale.

Il est intéressant de noter que plusieurs de ces derniers réseaux, tout en bénéficiant d'une autonomie importante, constituent un chapitre d'un réseau plus vaste au point de vue géographique. Ainsi, parmi les 21 réseaux nationaux, six ont une portée nationale tout en oeuvrant au cœur de réseaux internationaux et quatre ont une portée nationale tout en oeuvrant au cœur de réseaux pan-africains.

Cette caractéristique (type de « réseau gigogne ») peut compliquer la tâche des réseaux impliqués parce que leurs dirigeants doivent respecter les priorités à la fois de leurs membres et de leur réseau d'appartenance.

4.2 Évaluation

L'évaluation en soi est un sujet étonnamment vaste et son évocation a suscité, chez les participants à cette étude, énormément d'intérêt... et d'émotions de toutes sortes. Deux grands thèmes ont émergé lors de la compilation des propos tenus lors des rencontres et nous paraissent réunir assez globalement les interventions des participants : la perception de l'évaluation incluant l'utilité perçue des évaluations

et l'expérience des réseaux en la matière incluant l'évaluation et les relations avec les bailleurs de fonds.

4.2.1 Perception de l'évaluation

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la méthodologie, plusieurs questions ont été posées aux participants à l'étude pour mieux comprendre ce que signifie pour eux le concept d'évaluation. Nous nous sommes attardée un peu plus longuement sur ce point au cours des trois ateliers, où un exercice d'association de mots a été utilisé, entre autres outils d'animation.

Nous avons classé les mots associés spontanément au concept d'évaluation en trois catégories : les mots évoquant une connotation plutôt traditionnelle de l'évaluation (vérification, résultats, contrôle, quantifier, mesure, indicateurs, efficacité, etc.), les mots évoquant une connotation plutôt neutre (prévision, spécificité, plan de mise en œuvre) et les mots évoquant une connotation plus « progressiste » de l'évaluation (acquisition, changement, expérience, impression, analyse, réorientation, participation, réflexion, etc.).

Ce classement sommaire nous a permis de constater que l'idée d'évaluation est davantage liée à une vision traditionnelle de l'évaluation pour les personnes rencontrées, car ces réponses étaient plus nombreuses à cet égard et ce, dans les trois ateliers.

Lorsqu'on leur demande s'ils estiment que compte tenu du temps, de l'énergie et des ressources dont dispose actuellement leur réseau, suffisamment d'efforts sont déployés pour la planification, le suivi et l'évaluation (trois étapes de gestion inextricablement liées), la plupart des participants avouent que les efforts consentis sont insuffisants.

Et lorsqu'on leur demande d'expliquer les défis qui empêchent leur réseau de réaliser chacune de ces étapes de gestion d'une façon qu'ils jugeraient satisfaisante, les raisons évoquées sont diverses, mais relèvent en général de trois éléments : le

manque de connaissances, le manque de temps et le manque de ressources financières.

Dans l'ensemble, les raisons sont liées à l'insuffisance technique. Plus précisément, le défi principal serait d'imaginer les activités (...) qui devraient conduire aux changements de comportement. (...) Pour le suivi, les défis sont entre autres : la conception de fiches de suivi fiables, leur enregistrement et leur analyse et interprétation. Pour l'évaluation : le changement [de comportement] lui-même comme impact n'est pas facile à cerner. Exemple : quand pourrions-nous affirmer que les OD [organisations de développement] membres (...) sont renforcées sur le plan technique d'animation? À quel pourcentage de façon précise et vérifiable? À quoi concoure un changement de comportement? Les effets induits? Comment les vérifier scientifiquement?¹

Or nous les réseaux, c'est un peu plus pénible. Nous avons la capacité, les ressources humaines, la capacité intellectuelle, mais les moyens financiers.... Il faut que les bailleurs comprennent que, pour qu'on parle vraiment de la réduction de la pauvreté, il faut de bons suivi, de bonnes évaluations. Sinon, ce serait un éternel recommencement!

L'utilité perçue des évaluations

Afin de mieux comprendre l'utilité des évaluations telle que perçue par les participants, nous avons analysé les définitions informelles et les commentaires concernant l'évaluation qui ont été lancés au cours des discussions. Afin que la question appelle une réponse concrète, nous avons puisé dans l'expérience des participants qui évoquaient des évaluations passées.

Donc, dans le cadre de nos petits projets, là, moi je n'ai jamais perçu l'évaluation comme quelque chose de mauvais en soi. Parce que lorsque quelqu'un met à ta disposition des fonds pour une activité donnée, il est normal qu'au bout, il cherche à savoir si les fonds qu'il a décaissés ont été utilisés à l'activité visée. Est-ce que vraiment cette activité là a eu un impact sur le développement?

Pour ce qui a été beau, y'a pas de problème, pour ce qui a été un peu mauvais, nous avons essayé de nous justifier, parce que nous étions là

¹ À moins d'avis contraire, les citations dans le présent chapitre et le chapitre suivant sont extraites des entrevues et des ateliers conduits au Bénin, au Burkina Faso et au Togo avec les participants à l'étude.

pour nous justifier. Donc c'est vraiment un contrôle, c'est vraiment un petit tribunal devant lequel il faut se justifier.

Ça nous a été utile dans le sens que les recommandations qu'il a faites, nous avons aussi trouvé que ça nous aiderait dans la planification du prochain programme.

Après le projet [...], il y a eu une évaluation. (...) et c'est cette évaluation là qui a permis de savoir que ces personnes là [les personnes qui sont chargées de prendre en charge les droits de la femme] ne sont pas bien sensibles aux droits de la femme ce qui a entraîné le projet [suivant]. Donc l'impact du premier projet a permis de tirer des leçons qui ont suscité le projet [suivant].

Les perceptions de l'utilité de l'évaluation peuvent être regroupées en deux principales catégories: 1) l'évaluation perçue comme le moment de rendre des comptes aux bailleurs de fonds pouvant se solder par le renouvellement ou non d'un financement 2) l'évaluation perçue comme un exercice permettant de faire le point sur les activités réalisés et pouvant mener à la réflexion, à l'apprentissage et à d'autres actions, notamment à la planification de d'autres projets/programmes.

Les discussions autour de la question de la perception des participants sur l'évaluation nous ont permis de constater que ces derniers perçoivent prioritairement les questions de planification, de suivi et d'évaluation comme liées aux exigences des bailleurs de fonds et en second lieu seulement comme des moments privilégiés d'apprentissage et de réflexion. En effet, la question de la reddition de compte a dominé toutes les rencontres, donnant du même coup à l'évaluation un vernis d'obligation et de contrôle difficile à voir d'une façon absolument positive.

4.3 Expérience des réseaux en évaluation

Les réseaux ayant participé à notre étude se distinguent, entre autres choses, par leur niveau d'expérience en regard de l'évaluation. Cette variable affecte évidemment leur opinion de l'évaluation, leur vision des méthodes actuelles d'évaluation ainsi que de la Cartographie des incidences, que nous leur avons présentée. Cette variable affecte notamment leur capacité à juger l'applicabilité de

la Cartographie des incidences dans leur réseau respectif et leur capacité à en faire une analyse rationnelle.

Catégorie d'expérience en évaluation	Notre définition	Nombre de réseaux répondant à cette définition
Réseau non-expérimenté	N'a jamais été l'objet d'une évaluation formelle ou informelle de projet/programme ou organisationnelle	1
Réseau peu expérimenté	A fait l'objet d'au moins une évaluation organisationnelle ou de projet/programme de type bilan informel lors des assemblées générales par exemple (auto-évaluation) ET/OU découlant des rapport d'activités	5
Réseau expérimenté	A fait l'objet d'au moins une évaluation de projet/programme formelle ET/OU un diagnostic organisationnel complet ou étude de faisabilité	8
Réseau très expérimenté	A fait l'objet à plusieurs reprises d'évaluations de projet/programme ET/OU de diagnostics organisationnels complets	11

Nous nous sommes posé la question suivante concernant l'expérience en évaluation : Est-ce que l'âge du réseau est déterminant quant à son niveau d'expérience?¹ Il est apparu qu'après cinq ans d'existence, les réseaux pas ou peu expérimentés en évaluation sont très rares. Par contre, au moins cinq réseaux très jeunes (entre 1 et 5 ans d'existence) sur les vingt-cinq que nous avons rencontrés sont expérimentés ou même très expérimentés. Ces réseaux, jeunes et expérimentés en évaluation, se distinguent par leur grand dynamisme. Ce

¹ Voir en annexe le *Tableau présentant l'âge des réseaux participants et leur niveau respectif d'expérience en évaluation*

dynamisme se perçoit de diverses manières, par exemple grâce au nombre de projets/programmes (ou à l'envergure des projets/programmes) en cours d'exécution, grâce à la vitalité de leurs communications internes perceptible à travers le niveau de participation des membres aux bulletins de liaison, grâce à la visibilité du réseau dans les médias locaux, etc.

Notre conclusion est donc que si les réseaux finissent nécessairement au fil des ans par avoir vécu des expériences d'évaluation, leur dynamisme et leur niveau d'activité constituent un facteur davantage déterminant sur leur niveau d'expérience en évaluation que leur âge.

Rappelons que nous avons tenté de choisir des réseaux d'organisations oeuvrant en développement international parmi les plus actifs dans les trois pays visés.

Malgré cela, il s'est avéré que même parmi les 19 réseaux « très expérimentés » ou « expérimentés » participants à l'étude (contre 6 réseaux « peu ou non-expérimentés »), plusieurs souffraient d'une insuffisance de pratique de l'évaluation. En effet, certains participants rencontrés nous ont raconté avec candeur n'avoir pris qu'une part symbolique dans les préparatifs et la mise en œuvre d'évaluations externes, par exemple. L'un des participants nous a même avoué n'avoir pas pris connaissance du rapport final clôturant une importante évaluation dont le réseau qu'il coordonne avait fait l'objet (le rapport avait été communiqué au président du réseau, qui n'en avait pas partagé les conclusions avec le personnel du réseau).

Évaluations internes

Lorsque les coordonnateurs rencontrés faisaient état d'évaluations internes ayant déjà été menées au sein de leur réseau, nous leur posions diverses questions¹ afin de bien saisir le déroulement et la signification de ces évaluations.

D'abord, il est apparu que l'expression « évaluation interne » évoquait assurément un concept différent d'un réseau à l'autre.

¹ Voir en annexe *Protocole d'entretien dans le cadre des entrevues semi-directives*

Dans certains cas, des coordonnateurs ont fait mention de documents ou d'activités sommaires liées à l'évaluation. Par exemple, plusieurs considéraient les rapports d'activité comme étant en soi une évaluation. Un coordonnateur a même mentionné les formulaires d'évaluation des participants à une activité précise du réseau menée dans le cadre d'un projet/programme, comme étant une évaluation interne ayant eu lieu dans son réseau.

La majorité des participants à l'étude évoquaient des réunions de travail au cours desquelles une activité de bilan annuel (par exemple) était proposée aux membres du réseau. Ces évaluations internes, nécessairement courtes et sommaires, sont tenues le plus souvent lors de l'Assemblée générale annuelle des membres où les représentants des organisations membres présents sont invités à donner leur appréciation sur le fonctionnement du réseau ou d'un projet/programme. Il s'agit en fait plus ou moins d'une espèce de bilan sommaire, calqué sur la méthode de l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), et qui constitue une analyse simplifiée des forces et faiblesses (analyse de l'environnement interne à l'organisation ou à un projet/programme) ainsi que des opportunités et des menaces (analyse de l'environnement externe à l'organisation ou à un projet/programme).

Bon, je dirais pas des évaluations internes, mais en fait, souvent on a des cadres de concertation, donc des rencontres où on discute entre nous, on voit ce qui a été fait, ce qui était prévu, ce qui a été fait, mais ce n'est pas des trucs formalisés. Les difficultés auxquelles on a été confrontés, qu'est-ce que les gens proposent pour qu'on puisse aller de l'avant pour les années à venir. Mais c'est des cadres de concertation qui prennent souvent la forme de réunion.

C'est là [pendant les réunions de la coordination générale qui sont d'une fréquence mensuelle] qu'on discute sur le fonctionnement du siège, les aspects organisationnels des différentes activités. Ce qu'il y a à remettre en cause, on le fait franchement, pour voir sur quel bon pied repartir.

Outre la différence de perception sur ce que constitue une évaluation interne, il est apparu que certains aspects de la mise en œuvre d'évaluations internes semblent poser des problèmes pour les dirigeants des réseaux. D'abord, lorsqu'on leur parle

d'évaluations internes, les coordonnateurs évoquent un manque de temps ou de ressources financières pour expliquer le fait que leur réseau n'en conduit pas ou peu. Même la cueillette des rapports internes d'activités auprès des membres organisationnels semble ardue.

Oui, c'est un défi, la récolte des rapports d'activités, oui, ça c'est un gros défi. Un défi parce que si jamais tu as l'occasion de les rencontrer, on parle beaucoup, maintenant lorsqu'il s'agit d'écrire, même s'il s'agit d'un document d'une page, de deux pages, c'est un peu plus lourd.

Quelques réseaux, une minorité d'entre eux, ont formalisé les occasions d'évaluation interne, ou d'auto-évaluation. L'un des réseaux a profité de la présence d'un coopérant pour mener une grande activité d'auto-évaluation s'échelonnant sur plusieurs mois, par exemple.

Au-delà de ce type d'exercice, deux des réseaux rencontrés avaient non seulement réalisé plusieurs évaluations internes et été l'objet de plusieurs évaluations externes, mais ces réseaux ont instauré un processus continu d'évaluation. Pour l'un de ces deux réseaux, il s'agit d'une commission de contrôle interne, indépendante du conseil d'administration, chargée de veiller globalement à la bonne gouvernance au sein du réseau, par exemple en ce qui concerne l'utilisation des ressources. Pour l'autre réseau, il s'agit d'un système de suivi de performance de ses membres à base d'indicateurs quantitatifs. Cela a été rendu possible car ce dernier réseau œuvre dans un domaine où les chiffres sont rois : le micro-crédit.

Évaluations externes

Les évaluations externes, c'est-à-dire les évaluations exigées et financées¹ par un bailleur de fonds, ont fait l'objet de commentaires plus abondants et étoffés de la part des participants que les évaluations internes.

¹ Noter que quelques coordonnateurs nous ont affirmé avoir, à l'occasion, proposé eux-mêmes à l'un de leurs bailleurs de fonds d'utiliser un reliquat budgétaire comme financement d'une activité externe d'évaluation. Il semble que cette proposition soit rarement refusée et renforce la crédibilité de l'organisation auprès du bailleur de fonds.

Les évaluations externes, comme les évaluations internes, peuvent prendre différentes formes. Par exemple, il peut s'agir d'un diagnostic organisationnel du réseau établi avant l'octroi de financement par le bailleur de fonds. Il peut s'agir d'évaluation de mi-parcours, s'apparentant alors à un exercice de suivi approfondi ou d'évaluation de fin de projet/programme.

Comme nous l'avons vu, 19 des 25 réseaux rencontrés peuvent être considérés comme expérimentés ou très expérimentés. Cela signifie qu'ils ont fait l'objet d'au moins une évaluation formelle.

Au cours des rencontres avec les coordonnateurs de ces réseaux, nous avons posé plusieurs questions pour mieux connaître non seulement la forme de ces évaluations, mais aussi, la perception des participants sur la manière dont ces exercices avaient été réalisés.

On tient une rencontre et au sortir de la rencontre, il est clairement mentionné que c'est le bailleur qui doit élaborer les termes de référence parce que lui, il savait ce qu'il cherchait. Et au final, ils nous ont retourné la balle pour nous dire d'élaborer les termes de référence et nous nous avons fait une première ébauche, qu'on leur a renvoyé. Ils ont eu le temps d'apporter leurs corrections, d'amender. (...) et après nous nous sommes assis avec les membres du conseil d'administration et le partenaire pour mieux comprendre le contenu de ces termes de référence avant de lancer l'évaluation. L'évaluation s'est avérée positive. (...) cette évaluation, nous l'avons vraiment fait, les préparatifs je veux dire, avec les membres du conseil d'administration qui représentent les membres du réseau et à l'assemblée générale ce sont des choses sur lesquelles on va revenir pour les présenter à tous les membres du réseau.

Oui, c'est OXFAM à qui on a demandé. Je dois dire qu'avec OXFAM, nous faisons un travail collégial, parce que nous choisissons le consultant ensemble, nous faisons les termes de référence ensemble. Nous suivons le développement de la consultation ensemble et nous diffusons les résultats ensemble.

Il est ressorti des discussions que le déroulement des évaluations externes, le niveau de participation des gestionnaires des réseaux ainsi que la fonction des personnes en charge de réaliser les évaluations, varient énormément d'un réseau à l'autre.

Si certains participants ont dit avoir été très impliqués à toutes les phases des évaluations (notamment dans la conception des TOR, termes de référence), beaucoup plus ont très peu participé (la participation de certains gestionnaires de réseaux se limitait à fournir des documents et à répondre à des questions).

Nous avons aussi appris que les personnes en charge de réaliser les évaluations sont en général des étrangers choisis par les bailleurs de fonds, qui ont rarement un statut d'employé du bailleur de fonds, mais plus souvent de consultant.

Enfin, les participants à l'étude se sont montrés relativement satisfaits des résultats des évaluations dont leur réseau avait fait l'objet.

Évaluation et relations avec les bailleurs de fonds

L'élément « relations avec les bailleurs de fonds » est omniprésent dans le discours des participants à l'étude dès que le sujet des évaluations est abordé.

Et ensuite, quand on était partie pour l'évaluation dans le cadre de notre projet DANIDA, c'est vrai que lorsqu'on s'assoit comme ça, l'évaluation vient parfois il est vrai comme des gendarmes, vous sortez les documents et tout, mais lorsque vous avez travaillé de façon transparente, ça ne vous gêne pas outre mesure.

C'est difficile, parce quand on oppose une résistance [à la tenue d'une évaluation ou à la manière de la conduire], quand bien même on est dans nos droits, on dirait qu'on cache quelque chose.

-On sentait derrière cette évaluation quelque chose qui n'avait pas été dit clairement parce qu'on a senti que c'était une évaluation pour conditionner un prochain programme. Mais ça n'a pas été dit. On a senti que le bailleur attendait que les résultats n'aient pas été bons.

-Mais nous on a senti ça venir. C'est pour ça qu'on a accepté le fait qu'ils choisissent le consultant eux-mêmes.

-Au début même, les termes de référence étaient assez stressants parce que c'était comme si c'était tout le programme [du réseau] qu'ils voulaient regarder! Pour un financement qui n'est pas aussi important par rapport à tout ce qu'on reçoit. On est allé leur demander, on leur a dit : si c'est l'aspect des droits humains, le programme que vous financez, on est d'accord. Si c'est tout le programme [du réseau] ... d'autant plus que dans l'année, on avait déjà eu 2 ou 3 évaluations [au réseau] ... C'est quand même assez lourd!

Démarrer un programme comme ça avec un partenaire, on a même pas fini l'exécution du programme et ils vous envoient des évaluations. Parfois même, ce n'est même pas des nationaux qui font les évaluations, ce sont des étrangers qui [ne] connaissent rien à la vie du milieu, des réalités, qui viennent avec des réalités qui sont complètement autres que ce que vous vivez et qui viennent se positionner en donneur de leçon (...)

Le plus souvent aussi, le bailleur nous impose un canevas pour la rédaction et ils amendent même. On dirait que de plus en plus, les bailleurs sont en train de suivre cette voie là. Les canevas sont conçus par le bailleur lui-même et puis les partenaires ne font que se soumettre à cela.

C'est vrai que c'est nous en tant qu'organisation qui élaborons les projets pour soumettre à un partenaire financier parce que nous avons besoin de financement pour mener des activités et qu'on ne prend pas le soin justement de réfléchir sur ces questions d'évaluation, d'objectif, ainsi de suite. (...) nous on a présentement ici le programme de démocratie et droits humains. Au départ, les partenaires, il suffisait qu'on envoie un document disant : appui au fonctionnement : 34 millions, les activités, 50 millions... un document comme ça et le partenaire vous donnait l'argent pour les activités. En fin d'année vous faites votre rapport et voilà. Mais il y a eu des cas justement, avec ce système là, de pouvoir utiliser l'argent qu'on nous donnait. Et au fil du temps, le partenaire a été très dur. Le bailleur nous a demandé ensuite de détailler chaque activité qu'on veut mener. Par exemple, dans le domaine de la formation, il faut détailler les rubriques. Il faut faire une planification dans le temps.

(...) nous sommes heureux de savoir qu'ils sont venus, pas pour nous juger, mais pour voir, ce que nous faisons de bien, qu'est-ce que nous devons améliorer.

Évidemment, c'est le pouvoir et tous ses aléas flottant autour de l'exercice de l'évaluation qui rend la pilule amère à avaler pour certains réseaux. Certaines tensions sont palpables et une participante a même comparé les partenariats nord-sud à une nouvelle forme de colonisation.

Un point important a fait surface au cours des discussions : certains participants nous ont mentionné qu'à certains moments, il avaient la nette impression que les enjeux réels de certaines évaluations étaient cachés.

Ces participants avaient eu parfois l'impression que les bailleurs n'étaient pas toujours de bonne foi. Par exemple, à certains moments, ils avaient senti que la décision de non-renouvellement du bailleur était déjà prise et que l'évaluation était menée de telle sorte que les résultats ne puissent que sanctionner cette décision.

Enfin, les discussions laissent clairement apparaître que la tenue des évaluations est une étape-clé dans la relation entre l'organisation financée et le bailleur. Les sentiments vécus par les coordonnateurs de réseau (et certains membres du réseau, comme nous l'avons constaté pendant les ateliers), même longtemps après la mise en oeuvre de certaines évaluations, étaient vifs : colère, satisfaction, soulagement, frustration, sentiment d'injustice, d'incompréhension, d'inquisition ...

4.4 Nature des réseaux et évaluation

Plusieurs participants à l'étude ont avoué, d'une façon ou d'une autre, que la nature du réseautage n'était pas encore bien comprise par eux-mêmes ou par certains de leurs membres (sans parler des bailleurs de fonds !).

D'abord les gens ne savent pas encore très bien ce que c'est que le travail en réseau. Ils croient que le réseau c'est une association qu'on a créé ou alors une fédération. Alors que le système de réseau, qui doit être bien huilé, où on s'échange beaucoup d'informations, où on définit ensemble des approches communes pour pouvoir intervenir, pour pouvoir avoir un peu plus d'impact, ce n'est pas encore entré dans la culture. Donc ce peu de culture, cette connaissance limitée que les gens ont du fonctionnement des réseaux est déjà un point négatif pour les actions.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre « Méthodologie », il nous est apparu important de commencer toutes nos rencontres par un survol des défis et avantages du travail en réseau, puisque ceux-ci doivent être pris en compte tout au long du processus de suivi et d'évaluation de projet/programme de réseau.

Les réactions à ce simple exercice sont éloquentes : la très grande majorité des participants en a été enchanté et surpris malgré le fait que toutes les personnes rencontrées étaient soit des coordonnateurs de réseau, soit des membres très actifs de réseau, c'est-à-dire des personnes qui auraient déjà dû connaître sur le bout des

doigts ces défis et avantages. Toutefois, si leurs réactions nous ont laissé comprendre que ces défis et avantages ne leur étaient certes pas étrangers, ils ont admis n'avoir jamais vu une liste énonçant aussi clairement ce qu'ils vivaient au jour le jour : ils avaient sans doute l'intuition de ce savoir, mais ce dernier était en quelque sorte diffus, non verbalisé.

4.4.1 Portée de l'action du réseau et objectifs de réseau

Deux défis des réseaux ont pris beaucoup d'importance durant les rencontres : la nécessité de renforcer les membres non seulement au niveau du fonctionnement dans le quotidien, mais aussi dans leurs objectifs communs, de même que le besoin de circonscrire la portée de l'action des réseaux.

Le renforcement des membres dans leur lutte commune n'est pas de tout repos, selon les coordonnateurs, car il faut non seulement trouver du financement pour ces activités, mais aussi créer des projets/programmes de réseau visant des objectifs qui mobilisent réellement les individus au sein des organisations membres, d'abord dédiés à leur propre organisation.

Le problème c'est que même si on consulte les membres ou leurs représentants, ils ne répondent pas. Ça aussi c'est la seconde limite : parce que si un projet/programme ne touche pas l'intérêt particulier du membre, il ne réagit pas. Or, vue la diversité des membres...

En ce qui concerne la portée de l'action des réseaux, la règle de base énonçant que ceux-ci doivent travailler en amont de leurs membres s'est révélée sinon méconnue, du moins non assumée entièrement par plusieurs des représentants de réseaux rencontrés. Plusieurs coordonnateurs ont exprimé leurs doutes et malaise à ce propos.

Par exemple, une coordonnatrice nous a entretenu d'un dilemme auquel elle se trouvait confrontée au moment de l'étude : elle se demandait si elle devait répondre

à un appel d'offre d'un bailleur de fonds pour un projet avec la population à la base¹. Elle envisageait trois possibilités : la première étant que le réseau soumissionne et exécute le projet à travers ses propres employés, la deuxième étant que le réseau soumissionne et fasse exécuter le projet par les membres organisationnels ou la troisième où le réseau appuierait l'un ou plusieurs de ses membre(s) organisationnel(s) dans la préparation de leur offre de service et ensuite dans l'exécution du projet.

D'autres participants ont plutôt fait part du malaise qu'ils ressentent face au fait que certains réseaux autour d'eux ne respectent pas cette « règle tacite » concernant la différenciation de la portée de l'action des réseaux de celle de leurs membres.

Maintenant, il y a des réseaux qui sont sur le terrain comme s'ils étaient une autre ONG. Alors que le réseau doit être en amont, (...) et non exécuter des projets sur le terrain. Le réseau peut avoir un programme qui intègre plusieurs ONG qui vont exécuter le programme sur le terrain et le réseau à ce moment-là essaie de coordonner tout ce que les autres sont en train de faire. Une ONG seule ne peut pas avoir une vue d'ensemble : le réseau aura ce rôle. Or aujourd'hui on a les réseaux qui font pratiquement les mêmes choses que les ONG!

Enfin, si certains participants ont souligné que leurs bailleurs de fonds ne comprenaient pas toujours la nature et les fonctions de leur réseau, d'autre ont évoqué plus précisément la confusion qui existe chez les bailleurs de fonds sur la sphère d'influence et la portée de l'action des réseaux. Par exemple, une étude menée par un bailleur de fonds européen concernant plusieurs réseaux béninois a souligné dans son rapport d'évaluation qu'au moins deux des réseaux les plus expérimentés du Bénin (et qui ont participé à la présente étude) ne sont pas suffisamment « proches du terrain ».

En réaction à cette critique, la coordonnatrice de l'un des deux réseaux en question s'est défendu en affirmant que son réseau agit à l'intérieur de sa sphère d'influence

¹ Ce type de projet a pour bénéficiaire la population à la base contrairement aux projets de renforcement de capacités des membres des réseaux où les bénéficiaires sont les organisations membres du réseau.

et respecte celle de ses membres en restreignant l'action du réseau à des domaines d'intervention situés en amont de ceux des membres du réseau.

Il y a des gens qui se disent réseaux, mais qui n'ont pas des ONG [membres] dans tous les départements [du pays]. Et parfois, ce sont les responsables mêmes qui mènent les activités. Nous, au niveau central, on s'occupe seulement des formations. (...) Mais quand il s'agit des activités de terrain, ce sont nos ONG qui travaillent sur le terrain avec la base, avec la population à la base. Au niveau du terrain, nous avons la capacité du terrain grâce aux femmes qui sont sur le terrain. Et qui y vivent! (...) Si je vais intervenir au nord, les ONG qui vivent au nord travaillent au nord. Donc qu'on dise un truc comme ça [que nous n'avons pas connaissance du terrain], ça m'a choqué! Donc nous ne sommes pas évalués à juste titre.

4.4.2 Importance de liens entre les membres

Quatre réseaux ont évoqué l'importance des liens significatifs entre leurs membres mais un seul de ces réseaux a vraiment souligné le réseautage entre les membres comme étant un objectif.

-(Interviewer :) Et les autres membres qui apprennent que certains membres font l'élevage d'escargots et que ça fonctionne très bien peuvent aller les voir et avoir de l'information?

-Ils sont en réseau! Oui, c'est un objectif. Nous ce que nous faisons c'est que s'il y a des besoins comme ça, nous regardons dans le réseau et on voit l'association ou le club qui est le plus habilité à donner des informations ou à initier des gens. Donc on les met en lien avec le club ou l'association et puis ils travaillent ensemble. Par exemple, il y a un groupement de femmes à [la ville X] qui travaillent sur les foyers améliorés. Donc si dans le réseau, il y a quelqu'un qui voudrait des notions sur les foyers améliorés ou se faire construire des foyers, on fait appel à ces dames-là.

Les trois autres ont évoqué une évaluation externe dont leur réseau avait fait l'objet, et dont ils avaient particulièrement apprécié la rigueur. Ces deux études s'étaient penchées sur la qualité des communications entre les membres, sur une réelle concertation.

Ils ont soulevé des problèmes pertinents. Puisque l'étude a été participative. C'est nous-mêmes qui avons parlé et lui il n'avait qu'à ajuster pour tirer des conclusions. Si le [programme X] n'existait pas il faudrait l'inventer! Il y avait tellement de problèmes! Les ONG qui n'allaient pas se concerter, il y avait des problèmes entre les services d'États et nous, il n'y avait pas un cadre réel de concertation, il y avait des faiblesses notoires dans la définition de nos objectifs et de nos missions. (...) Tout cela a été relevé! Avec un document de près de 700 pages.

Si l'importance des liens entre les membres évoqué ici est un aspect de la nature des réseaux intéressant à explorer en regard de l'évaluation, un autre aspect du réseautage à prendre en considération est sans aucun doute l'inégalité des membres des réseaux.

4.4.3 Inégalité des membres organisationnels des réseaux

La plupart des coordonnateurs/trices rencontrés se désolaient de l'inégalité de la participation au sein de l'ensemble des membres de « leur » réseau. Plusieurs ont mentionné le petit nombre de membres qui étaient véritablement actifs au sein du réseau. D'autres parts, même lorsque le nombre de membres inactifs est très bas, les dirigeants de réseau semblent fort préoccupés de l'inégalité de participation au sein du réseau.

Chez nous par exemple, il y a deux ONG parmi les 17 qui sont vraiment à la marge. Ils sont carrément un peu en retrait.

(...) dans le cadre de notre propre évaluation, moi je me dis : ça va, ça ne va pas. Actuellement nous avons un problème avec une ONG qui est dans le Zou. Je dois chercher les moyens de descendre et la fouetter un peu.

Toutefois, pour l'un des coordonnateurs rencontrés, conscient du fait qu'il est impossible que tous les membres organisationnels d'un réseau aient le même niveau d'implication, la préoccupation à ce sujet se situait davantage sur la perception des évaluateurs et partant, des bailleurs de fonds, de ce phénomène. Il avançait que si un évaluateur n'est pas au fait que les réseaux d'organisations en développement se donnent souvent pour mandat de ne refuser aucun membre, de les renforcer à partir du point de maturité où ceux-ci sont devenus membres et qu'il

est donc inévitable que la participation soit non homogène, alors son travail d'évaluation sera en quelque sorte faussé car cet évaluateur imaginera que le réseau ne fait pas bien son travail, ce qui pourra avoir des conséquences néfastes sur un financement ultérieur, par exemple.

...(A)u départ, on voit des associations qui viennent pour être membres du réseau. Quand on dit : voilà les stratégies de soutien du réseau aux associations membres, on voit que beaucoup d'associations qui ne mènent pas d'activités, sont mises à l'écart d'un coup. Elles croient qu'elles sont membres, mais elles ne profitent pas des structures du réseau. Ce sont autant de points que, si ça échappe à un évaluateur, il peut trouver une association qui dit oui, on a pas fait ça, on a pas fait ça. Et il croit que la situation est comme ça.

Pour conclure cette section, citons ici l'un des coordonnateurs rencontrés qui a été très loquace sur l'importance qu'a pour lui une perception juste du rôle des réseaux par les évaluateurs. Selon lui, les évaluateurs comprennent mal la nature des réseaux; ils les confondent avec d'autres formes d'organisation et passent donc à côté des bonnes cibles. Ce participant était d'autant plus concerné et volubile qu'au moment de notre rencontre, des évaluateurs séjournaient justement sur place afin d'évaluer « son » réseau.

(...) les gens quand ils viennent pour évaluer le réseau, ils croient que vous êtes une association. (...) Je crois [que] je vais donner à la dame évaluatrice ce document pour qu'elle lise et préciser qu'ils doivent faire très attention que c'est pas une association, (...). Parce que nous, nous avons des liens avec nos structures décentralisées avec lesquelles nous discutons. Ce sont nos structures décentralisées qui ont des liens avec les associations. (...) Mais les gens se mettent dans leur tête que voilà (...): vous êtes en amont, donc vous devez connaître tout ce qui se passe. (...) il y a des évaluateurs, que ça leur échappe. (...). Au début, c'est ça que les gens voulaient qu'on fasse. (...) On s'est rendu compte que non, ça c'est une erreur! Parce que si on traite directement avec les jeunes à la base, on ne tient pas notre rôle de réseau. (...) Le réseautage, c'est un travail très très délicat. Et ceux qui ne sont pas dans la philosophie du réseautage, quand ils viennent, (...) ils vont vous analyser comme une association, au lieu de vous analyser comme un réseau. Est-ce que cette stratégie de mobilisation de ressources sied?, est-ce que cette stratégie d'encadrement des associations sied, est-ce que cette stratégie de partenariat local sied? C'est ça les choses que les gens doivent analyser. Et je suis sûr que nos gens là qui sont en train

de faire la réflexion, ils vont passer à côté de ça. Non, parce que j'ai remarqué depuis la dernière fois, les questions qu'ils sont en train de poser là, (...) on s'intéresse à des petites, petites choses et qui risquent en fin de compte dans l'analyse de nous dire que c'est les activités de terrain qu'on va apprécier. On apprécie pas le réseautage lui-même.

4.4.4 Confiance et pouvoir : regard de l'analyse des réseaux sociaux

Les discussions avec les participants ont fait ressortir un autre élément caractéristique des réseaux : leur caractère éminemment social. Cet aspect est perceptible à travers des thèmes proches de l'analyse des réseaux sociaux dont un éventuel outil d'évaluation adapté aux réseaux devrait tenir compte, tels la confiance et le pouvoir, par exemple.

Des coordonnateurs ont évoqué le fait que le membership et la participation des organisations membres dans « leur » réseau est un engagement volontaire, non basé sur une quelconque entente contractuelle.

Dans les réseaux où le membership est payant (dans ces cas, des cotisations, généralement annuelles, sont exigées), la très grande majorité des répondants ont avoué avoir de grandes difficultés à recueillir les sommes auprès de leurs membres, même si elles sont souvent symboliques.

Comme on le voit ici, l'appartenance au réseau ne se traduit pas par un lien contractuel qui se manifesterait par l'émission d'une carte de membre, mais repose plutôt sur un lien de confiance, une entente tacite basée sur la confiance entre les organisations membres et entre les organisations membres et la coordination.

La question de la confiance au sein des réseaux a été relativement peu soulevée, du moins nommément, par les coordonnateurs rencontrés. Un coordonnateur, jugeant qu'il pourrait être utile d'évaluer le niveau de confiance en évaluation a néanmoins ajouté ceci :

(...) utile, mais jusqu'à quel point? La réponse n'est pas aisée pour moi. Quand les membres (au delà de 50%) déclarent par exemple avoir confiance en leur réseau, la réponse est aisée et satisfaisante pour les

dirigeants et l'exécutif. Je pense qu'il va falloir découper et comprendre toutes les étapes qui concourent à la confiance.

Autre élément proche de l'analyse des réseaux sociaux : le pouvoir. Le concept du pouvoir est continuellement en filigrane des discussions lorsqu'on aborde le fonctionnement des réseaux d'organisations. Le pouvoir au sein du réseau, les gens de pouvoir qui sont des partenaires limitrophes du réseau, le réseau comme interlocuteur de la société civile auprès des pouvoirs publics dans des projets/programmes de plaidoyer/lobbying...

Au départ les gens ont été réticents [à se joindre au réseau] parce qu'ils trouvaient une autre extrapolation du fonctionnement des ONG dans un réseau donc ils ne voulaient pas de chef... ils croyaient que celle-là elle dit ça peut-être pour devenir notre chef, pour avoir accès à plus d'argent, avoir accès à plus de soutien, accès à plus de pouvoir, pourquoi pas, même si c'est un pouvoir très basique, donc pour moi, j'avais cru que ça pouvait se faire facilement, mais c'est pas si facile.

Bref, les participants à l'étude, même s'ils ne les ont pas évoqués nommément très souvent, ont conscience de l'importance des concepts liés à l'analyse des réseaux sociaux que sont notamment la confiance et le pouvoir.

4.5 Accueil réservé à la Cartographie des incidences

Il est essentiel de remarquer d'entrée de jeu que lorsque les participants font des commentaires sur la Cartographie des incidences, ils ne parlent pas en fait de *l'ensemble* des concepts et outils suggérés par cette méthodologie, mais bien :

- du fait que la Cartographie des incidences tente de contourner les quatre concepts identifiés par Smutylo soutenant actuellement le développement : la pensée linéaire, la programmation bureaucratisée, l'attribution des interventions et le concept d'impact;
- des trois des concepts-clés introduits dans le premier stade de la Cartographie des incidences, soit dans le stade de la définition des intentions. Il s'agit de : l'identification des partenaires limitrophes, l'identification des incidences visées, l'identification des marqueurs de progrès;

Les réactions des participants à la présentation des concepts ci-haut mentionnés ont été très positives et même enthousiastes autant dans le cadre des entrevues que des ateliers, et cela, à de rares exceptions près;

Les participants ont majoritairement estimé que les concepts présentés leur seraient fort utiles dans le cadre de leur travail et qu'ils allaient véritablement tenter de les intégrer dans la planification de leurs prochains projets/programmes.

Certains participants ont été plus loin dans leur appréciation positive. Ils ont jugé que les concepts qui leur ont été présentés les aideraient à renforcer leur réseau, à atteindre les résultats visés, à avoir une vision à la fois plus globale (parce que ces concepts prennent davantage en compte les contextes, la réelle difficulté que représentent les changements de comportements, etc.) et plus précise (parce que ces concepts proposent de faire la distinction entre les types de partenaire par exemple, ou parce qu'ils supposent d'identifier des « petits pas », c'est-à-dire des marqueurs de progrès en direction des changements de comportement visés). Des participants ont mentionné que ces concepts vont à l'essentiel des défis d'un réel développement durable et qu'ils sont bien adaptés à la réalité des réseaux d'organisations oeuvrant en développement.

Nous pouvons l'utiliser. Et je crois même que c'est à mon avis beaucoup mieux adapté aux réseaux qui embrassent plus d'acteurs en même temps. Comme on est un réseau, la diffusion est plus facile pour atteindre le but final du changement de comportement. Mais on ne peut pas toujours aller avec la théorie! On va le mettre sur le terrain et on va ressortir les difficultés qu'on a dans la mesure de mes moyens...

Seuls deux des réseaux rencontrés ont jugé que la Cartographie des incidences ne leur serait pas utile. La majorité des représentants de l'un de ces deux réseaux (tout le conseil d'administration était présent à l'entrevue) se sont montrés tout simplement non intéressés à l'outil. Quant au représentant du deuxième réseau en question, il a considéré que la structure de son réseau ne permettrait pas l'utilisation de la Cartographie des incidences (il s'agit d'une organisation internationale très hiérarchisée, possédant son propre mode d'évaluation bien enraciné et dont les membres sont des clubs scolaires mettant en œuvre des activités qui s'adressent à

eux-mêmes exclusivement sans chercher de changement de comportement direct à l'extérieur du réseau).

4.5.1 Limites des évaluations basées sur la GAR et le cadre logique

Certains participants ont évoqué le fossé qui sépare les concepts de base de la Cartographie des incidences et les méthodes habituelles de planification, suivi, évaluation.

Des participants ont souligné l'avantage notable que présente la Cartographie des incidences sur le cadre logique (une composante essentielle de la gestion axée sur les résultats, GAR), quant à sa capacité de prendre en compte la complexité d'un projet/programme de développement humain.

Je trouve que c'est plus intéressant que la GAR [gestion axée sur les résultats] qui nous obligeait à des tableaux avec beaucoup de chiffres, un tableau bien ficelé, mais qui au fait restait bien au-deçà de la complexité de l'action avec les gens.

Une autre limite du cadre logique comme outil de base de l'évaluation qui a été mentionnée est la nécessité de respecter des dates butoir inflexibles pour atteindre certains changements de comportement identifiés à l'étape de la planification. Ces limites de temps sont sans doute l'un des facteurs parmi les plus contraignants qui ont été mentionnés par les participants dans la gestion de leurs projets/programmes.

L'obligation, pour les praticiens sur le terrain, d'atteindre les résultats fixés dans le délai prévu par les bailleurs de fonds (ou par eux-mêmes!) s'avère plus souvent qu'autrement un piège plutôt qu'une simple donnée balisant la gestion des projets/programmes.

Parce que peut-être que vous êtes à deux mois de la fin du programme, et puis vous vous rendez compte qu'il y a ce résultat, ce résultat et ce résultat qui ne sont pas atteints, donc vous êtes obligés de forcer certaines réalités juste pour montrer au bailleur que vous avez atteint le résultat.

Comme on peut facilement l'imaginer, il est difficile de baliser dans le temps les changements de comportement humain. Les gestionnaires de projets/programmes visant les changements de comportement se retrouvent coincés par des échéanciers qui peuvent, au cours de la mise en œuvre, s'avérer irréalistes et se retrouver ainsi à la merci de bailleurs de fonds inflexibles car étant notamment dans l'obligation de clore leur année fiscale dans les délais prévus.

Un autre exemple est le besoin de souplesse du cadre d'évaluation qui doit pouvoir être adapté (notamment au niveau des indicateurs de réussite) au fil des modifications apportées pendant la mise en œuvre du projet/programme lui-même. Par exemple, s'il s'avère nécessaire de modifier le statut des partenaires identifiés à l'étape de la planification, d'autres ajustements en découleront (au niveau des objectifs, au niveau de l'attribution des ressources, au niveau stratégique, etc.). L'exemple suivant illustre ce cas.

L'un des réseaux avait un projet où il était prévu de modifier un cursus scolaire afin de pouvoir donner des cours relatifs à la sexualité à des jeunes filles. Les gestionnaires du réseau avaient dès le début identifié les partenaires limitrophes du projet : les autorités scolaires régionales, la direction scolaire des écoles visées ainsi que les associations de parents d'élèves. Au fil du projet, la vision des gestionnaires s'est nuancée et les associations de parents d'élèves sont devenues des partenaires stratégiques, donnant simplement accès aux parents d'élèves qui eux, sont devenus des partenaires limitrophes. C'est-à-dire que le projet a modifié ses stratégies afin que les parents d'élèves s'impliquent dans le projet en prenant le relais de ce qui avait été dit à l'école et en discutant eux-mêmes avec les jeunes filles de sexualité, afin que l'information reçue à l'école ne soit pas ponctuelle et sans suite. Le projet a donc été modifié et on a dû réaffecter des ressources en direction de ces nouveaux partenaires limitrophes.

La Cartographie des incidences possède donc des qualités qui apparaissent nécessaires aux participants (souplesse, capacité à prendre en compte la complexité des projets/programmes visant le changement de comportement,

capacité à fonctionner en dehors d'un cadre balisé par des délais strictes) et qu'ils ne semblent pas retrouver dans la Gestion axée sur les résultats et son outil structurant, le cadre logique.

4.5.2 Identification et travail avec les partenaires

Comme nous l'avons vu dans la méthodologie, nous avons posé les questions suivantes à chacune des rencontres : Croyez-vous qu'il soit plus difficile d'identifier les partenaires limitrophes d'un projet/programme pour une organisation simple ou pour un réseau? Pouvez-vous identifier les partenaires limitrophes de votre projet/programme actuel?

D'abord, les personnes rencontrées étaient en général d'avis que l'identification des partenaires limitrophes est un peu plus difficile pour un projet/programme de réseau que pour un projet/programme d'organisation simple. Selon eux, l'identification des partenaires limitrophes d'un projet/programme mis en œuvre par un réseau est nécessairement plus complexe, puisque le champs d'intervention des réseaux est souvent plus large, plus diversifié, que celui des ONG simples.

Pour les réseaux ça doit prendre forcément plus de temps. Parce que lorsque c'est une ONG, (...) ça a des domaines spécifiques bien rétrécie. (...) Tandis que pour les réseaux, nous sommes obligés de prendre des projets selon les domaines d'intervention de nos ONG. Ce qui demande beaucoup plus d'attention, de temps. Par exemple, vous êtes avec moi maintenant. Si c'était un projet qui sort du domaine de renforcement de capacités, si je prends par exemple un domaine pointu comme le trafic d'enfants, je vais discuter avec vous, mais je serai obligée de vous dire : je vais appeler la présidente de l'ONG ou des ONG qui font ce travail. Ou si c'est l'éducation des filles, ou bien (...) la récupération des filles dans la déperdition scolaire, où il faut les orienter vers des apprentissages, des métiers, ça demande beaucoup plus. (...) Donc parce que les réseaux ont par nature des objectifs très diversifiés, des domaines d'intervention, donc ça veut dire beaucoup plus de partenaires. Et chaque partenaire a ses spécificités.

- Une fois que le projet est déterminé, ce n'est pas très difficile.
- Est-ce que cela pourrait être plus difficile que pour une ONG simple?
- Oui
- En quoi?

-Compte tenu de l'embrassement. Parce qu'on a pas un public en dehors des membres, on agit par ricochet, mais l'agissement par ricochet doit atteindre tout le monde. Alors que si je creuse des puits, c'est plus simple.

Par contre, la plupart des participants arrivaient à identifier les partenaires limitrophes d'un de leur projet/programme sans trop de difficulté. L'exercice de l'identification des partenaires limitrophes de l'un des projets/programmes des réseaux rencontrés a été réalisé avec plus d'attention, il est vrai, lors des trois ateliers. Mais même au cours des entrevues, qui constituaient des rencontres beaucoup plus courtes, les discussions étaient orientées de manière à ce que les personnes interviewées puissent tenter d'identifier les partenaires limitrophes principaux de l'un de leur projet/programme.

Vous avez dit tout à l'heure : est-ce que dans le cadre du réseau, il est facile d'identifier les partenaires limitrophes. Moi je répondais oui et non. Que ça dépend vraiment des orientations, de la nature du programme... parce que pour certains programmes, on se dit immédiatement : on a besoin de tel partenaire pour arriver au résultat et on essaiera d'affecter les moyens nécessaires pour obtenir le résultat, mais à d'autres niveaux, ce n'est pas si évident.

L'identification des partenaires limitrophes est simple lorsque le domaine d'action du projet/programme est bien déterminé. Et là, tu trouves immédiatement ceux des membres qui sont concernés. Et ça peut être les non-membres. Et ce serait plus facile si le projet est élaboré de façon participative dès le début avec ces gens-là.

En résumé, il est donc possible et pas si complexe pour les gestionnaires de réseaux d'identifier les partenaires limitrophes de leurs projets/programmes. Selon eux, les variables agissant sur la facilité à identifier les partenaires limitrophes sont notamment liées à : la nature du projet/programme, le niveau de précision du domaine d'action du projet/programme, le niveau participatif du projet/programme, le nombre de thématiques abordées dans le projet/programme.

4.5.3 Statut social des partenaires limitrophes

Au fil des rencontres s'est aussi précisée une intuition de départ concernant la nature des partenaires limitrophes des réseaux (en dehors des projets RCM) : il

s'agit souvent de personnes possédant un statut social élevé ou de représentants d'institutions détenant un certain pouvoir dans la société où le projet/programme est mis en oeuvre.

(...) si je prends par exemple, le projet à Poe, qui a été financé par le USAID même et qui était intitulé : « Promotion des droits des Peuls... dans la province du Naouri » où nous avons travaillé avec la gendarmerie, avec la mairie, avec des chefs traditionnels, des professionnels de la santé. Au départ, nous avons une formation avec toutes ces personnes, qui présentent des profils bien déterminés dans la société. Ça a été un peu facile pour nous, parce que même les leaders du jeu, souvent ces personnes là peuvent faire échouer une activité que vous voulez mener ou si elles sont vraiment impliquées, elle peuvent participer au succès de la chose.

Nous avons posé la question directement aux dirigeants des réseaux : « Croyez-vous que les partenaires limitrophes des réseaux aient comme caractéristiques d'être des personnes possédant un statut social élevé, un certain pouvoir dans votre société ou encore des institutions ayant le pouvoir de changer de façon significative votre société? » À cette question, les participants ne savaient pas souvent répondre, car ils n'avaient jamais envisagés leurs partenaires limitrophes sous cet angle. Par contre, lorsqu'ils avaient identifié leurs partenaires limitrophes et que nous revenions sur la question, il apparaissait clairement que leurs partenaires limitrophes possédaient effectivement ces caractéristiques.

4.5.4 Organisations membres : des partenaires réseau

Très vite, il est apparu que la Cartographie des incidences n'ayant pas été conçue au départ pour une application au sein de réseaux d'organisations, le statut des organisations membres tomberait dans un flou lors de l'utilisation de cet outil par les réseaux d'organisations : Est-ce que les organisations membres sont des partenaires limitrophes des projets/programmes conçus et mis en œuvre par les réseaux? Est-ce que les organisations membres doivent être considérées comme les employés d'un réseau dans le cadre d'une évaluation? Sont-il des partenaires stratégiques ou... autre chose? Et si c'est le cas, est-ce que ce statut particulier change quelque chose à l'utilisation de la Cartographie des incidences? Ne faut-il

pas leur accorder un traitement privilégié dans le processus de planification, suivi et évaluation?

Ces questions ont été posées par la plupart des personnes rencontrées et elles ont été plus longuement débattues au cours des trois ateliers.

Les réseaux ayant déjà entamé une réflexion sur le réseautage (ces réseaux sont très minoritaires), ont avancé l'argument selon lequel les organisations membres ne doivent pas être considérées comme étant des entités en dehors du réseau, puisque ce sont elles-mêmes qui forment le réseau.

Dans UE2, par exemple, les partenaires limitrophes sont en dehors du projet, c'est clair, c'est sur ces gens là qu'on veut agir. Et dans le même temps, on a besoin de nos membres. Ce sont nos membres qui agissent sur le terrain. Donc la réussite du projet dépend d'eux. Ils interviennent dans la conception puisque c'est avec eux qu'on arrête les stratégies...

Plusieurs participants ont souligné que les organisations membres sont des entités à part entière et leur autonomie, leurs ressources propres, leur orientation et plans stratégiques différenciés de ceux du réseau concourent à démontrer qu'elles doivent être gagnées à la cause d'un projet/programme du réseau : leur participation ne va pas de soi malgré leur appartenance à un réseau.

Bien entendu, la participation d'une organisation membre dans un projet/programme de réseau dépend en bonne partie de l'intérêt qu'elle y trouve. Mettre sur pied et trouver du financement pour des projets qui répondront aux désirs et besoins de la plus grande partie de leurs membres est sans doute l'un des très grands défis des coordonnateurs de réseau. Sans compter le fait que, comme le disent les coordonnateurs, les membres ont leurs propres agenda, logique d'intervention, capacités et ressources.

Sans oublier que les membres ont des programmes qu'ils exécutent et que nous sommes tenus de respecter aussi. Parce qu'ils ne sont pas là juste pour exécuter ce qu'on a programmé dans le cadre du réseau.

Certains coordonnateurs de réseau ont imaginé des activités de planification très « pro-actives » : ils vont véritablement à la rencontre de leurs membres pour les consulter de façon formelle sur les thèmes de travail et les activités de réseau pour lesquels leurs membres désireraient s'impliquer. Par exemple, un réseau rencontré a tenté d'aplanir la difficulté de la participation de ses membres organisationnels à un prochain programme par une consultation minutieuse qui a précédé la conception du programme suivant (et maintenant terminé) du réseau. Malgré tous ces efforts, certaines personnes représentant des organisations membres se sont trouvées insatisfaites des priorités et des objectifs du programme finalement adopté, mais le coordonnateur a assuré que le programme avait globalement eu du succès et que les membres du réseau s'y étaient majoritairement engagés avec enthousiasme.

-Nous, on avait essayé une expérience, dans le cadre de notre programme d'appui institutionnel avec le Canada. Il y avait une activité qu'on appelait : atelier régionaux d'échanges et de concertation. Ça consistait à aller de province en province, de région en région pour rencontrer les associations des jeunes. Discuter sur les réalités spécifiques, propres à chaque région. Recueillir les besoins en terme de programmes d'activités que les associations aurait aimé mettre en œuvre si ils en avaient eu les moyens. Et maintenant, faire une proposition, une sorte de synthèse d'activités communes à toutes les régions qui pourrait permettre d'élaborer un programme pour le réseau, qui réponde aux besoins des associations.

-Et, est-ce que ça a eu du succès?

-Oui!

-Et est-ce que vous pensez que les associations membres se sont davantage impliqué dans ce programme que dans les autres programmes avant? Est-ce qu'il y a eu une appropriation marquante?

-Oui, mais au moins, les activités qu'ils ont retrouvé dedans, ils savaient au moins qu'on en avait discuté et qu'en retrouvant ça dans un programme, ce n'est pas étonnant. Bien sûr, il y avaient des activités qu'ils auraient souhaité qu'on mette, mais qui ne répondait pas aux préoccupations des autres régions. Et si on l'acceptait, on créait un incident avec les autres.

-Mais quand même, vous avez fait un spécial dans ce cas là, pour être le plus inclusif possible. Avez-vous senti une plus grande motivation?

-Dans la réalisation oui! On a senti que les gens étaient engagés dans l'exécution des activités, ça oui.

-Et est-ce que vous pensez que c'est une bonne façon de faire en sorte que les gens soient engagés, vraiment?

-Oui, mais avec toujours des difficultés. Parce que vous n'arrivez pas à prendre en compte ce qu'ils souhaitent vraiment. Vous ne prenez que des points communs auxquels ils finissent par concéder, mais il y a quand même les points auxquels ils tiennent. Mais en les acceptant, il faut accepter aussi pour les autres parce que la réalité n'est pas la même.

-Il y a beaucoup de provinces au Burkina

-Il y en a 45! Vous voyez!

D'autres dirigeants ont ajouté qu'il est nécessaire de prendre en compte les capacités des organisations membres à participer aux activités de réseau.

-Comment planifier pour que la préoccupation majeure [du réseau] soit partagée? C'est ça qui est souvent le problème. Parce que le Programme par exemple, même si une analyse a démontré qu'il y avait nécessité... Est-ce que tous les 50 membres du réseau ont ce qu'il faut [pour y participer]? Est-ce que tous les membres ont planifié de travailler sur cette question au cours des deux ans? Parce que lorsqu'on met en œuvre les activités, il faut qu'eux-mêmes aient des ressources à envoyer sur ce programme et c'est ce qui fait qu'on entend : C'est une activité du réseau. C'est comme si ce n'était pas mon activité et non seulement je ne veux pas nécessairement l'exécuter, mais en plus comment je vais l'exécuter si le réseau ne me donne pas les moyens?

-Une autre participante : il y a des programmes qui sont intéressants, mais qui ne peuvent pas être répercutés au niveau des membres parce qu'il n'y a pas les ressources nécessaires pour que les personnes, qui ont bénéficié par exemple d'une formation de formateurs puisse la restituer à l'interne. Et ça parfois, ça pose beaucoup de problèmes.

À l'opposé de cette vision des choses, un coordonnateur de réseau a expliqué que dans le réseau qu'il coordonne, les ONG membres ont l'obligation d'exécuter les programmes qui sont mis à leur disposition suivant les normes arrêtées entre la coordination et les partenaires financiers. Autrement dit, si le réseau obtient un financement au profit des ONG, les ONG membres sont tenues de participer.

Comment distinguer les organisations membres des partenaires limitrophes dans certains projets, comment tenir compte de leur rôle central dans la planification, le suivi et l'évaluation sans compter le sujet de l'autonomie des organisations membres et de leur appropriation particulière des projets/programmes de réseau... toutes ces

questions sur les organisations membre nous ont incité à proposer pour ces acteurs-clé un statut particulier dans la Cartographie des incidences : des partenaires réseau. Nous aborderons plus en détail ce sujet dans le chapitre suivant.

4.5.5 Suivi : Incidences visées et marqueurs de progrès

La présentation du concept d'identification des incidences visées (changements de comportement des partenaires limitrophes) et surtout des marqueurs de progrès (indicateurs marquant la progression en direction des incidences visées) a été une étape qui a créé des surprises et suscité des débats lors des rencontres avec les participants à l'étude.

Incidences visées

Dans le cas des incidences visées, l'étonnement est venu de la prise de conscience, de la part des participants, de l'importance d'aller au-delà du changement d'état de la situation initiale, pour viser le changement de comportement des personnes impliquées, comme on l'a vu dans le cadre théorique (Section intitulée : « La Cartographie des incidences »). Passée la première surprise, l'idée que le changement de comportement est en lui-même le résultat recherché a été très vite adoptée par les praticiens rencontrés.

Plusieurs participants ont aussi fait remarquer que les projets/programmes de réseau sont directement concernés par ce concept parce que ceux-ci visent généralement les changements de comportement au premier chef (contrairement à des projets/programmes d'organisations simples qui visent des changements d'état, comme par exemple un projet visant à bâtir des écoles. Dans ce type de projet/programme, les changements de comportement sont importants bien sûr, mais ils occupent une place secondaire après la construction des écoles).

Bon, vous avez besoin d'améliorer vos pistes rurales. Faites-moi un truc et on verra. Les grandeurs, l'épaisseur de la route en terme de gravillon. On fait ça et puis c'est fini, nous avons reçu le projet. Cinq ans après, ce sont des crevasses. Au sein du village, il n'y a pas de groupe qui sont restés organisés pour s'occuper de la piste. Exemple, à chaque mois,

un petit groupe se réunit pour boucher les petits trous. C'est ça que j'appelle le changement de comportement.

Marqueurs de progrès

La présentation du concept de marqueurs de progrès, qui permettent de suivre pas à pas les changements de comportement des partenaires limitrophes a suscité de vives réactions de la part des participants à l'étude.

Les répondants ont perçu les marqueurs de progrès comme des balises intermédiaires, pouvant notamment leur servir à mieux expliquer aux bailleurs de fonds leur parcours en cas de non-atteinte des objectifs finaux. En effet, les marqueurs de progrès semblaient représenter pour eux un outil pouvant les aider à éviter ce qui s'est avéré être une hantise commune : le non-renouvellement d'une aide financière de la part d'un bailleur de fonds pour cause d'objectifs non atteints.

Si pour certains participants, le processus de suivi par marqueurs de progrès proposé par la Cartographie des incidences a suscité l'étonnement, pour d'autres, il a surtout été la source d'un certain soulagement. La pression exercée par les bailleurs de fonds pour l'atteinte d'objectifs dont la poursuite se révèle parfois irréaliste au cours de la courte période de mise en œuvre d'un projet/programme est perçue comme un carcan rigide ne permettant pas ou peu au projet/programme de s'adapter.

Les participants ont tous reçu l'idée d'utiliser les marqueurs de progrès comme une pratique logique, allant de soi avec leur travail sur les changements de comportement.

Ils se sont aussi montré conscients du fait que les bailleurs de fonds doivent d'une certaine façon accepter ce concept et la flexibilité qu'il sous-tend pour que leur suivi soit pris au sérieux.

L'un des participants, pour souligner sa compréhension du concept, oppose l'idée du marqueur de progrès aux IOV exigés par les bailleurs :

Et c'est ça que nous constatons dans les projets sur les micro-finance. Le bailleur de fonds qui exige des résultats de recouvrement sans tenir compte d'abord des études de marché sur l'influence environnementale des politiques, etc. Oui, et on nous dit : écoutez, si vous arrivez à atteindre un taux de recouvrement de 45%, on vous donne l'argent. Si c'est moins de 30%, on ne donne pas l'argent. Alors que si on tente d'illustrer ce que l'on veut faire par des changements de comportement, ils vont voir que ce n'est pas juste une question de chiffres. D'abord si la pauvre qui bénéficie de cet outil de micro-crédit arrive d'abord elle-même à trouver des mécanismes de promotion de son produit, une manière de comportement d'abord, et d'arriver à convaincre son client. Parce qu'il faut qu'elle vende avant de rembourser. Donc elle acquiert des compétences pour faire la promotion de son produit, elle a trouvé un plus grand marché, elle a appris comment gérer un minimum de comptabilité. Et à la fin, le remboursement est assuré.

Au total, l'accueil réservé au concept de marqueurs de progrès a été très positif.

4.5.6 Collecte des données et suivi en général

Le sujet de la collecte des données et du suivi en général a aussi suscité maintes réactions auprès des répondants à l'étude. Certains avouent que leur réseau omet de faire un suivi rapproché pendant la mise en œuvre de leurs projets/programmes, d'autres qu'ils n'ont pas l'habitude d'identifier des indicateurs d'étapes qui seraient nécessaires à un suivi rapproché (ce qui les pénalise, de leurs propres aveux, aux yeux des bailleurs de fonds, surtout dans le cas où ils n'arrivent pas à atteindre les objectifs finaux, car ils se retrouvent alors devant des résultats difficilement mesurables, comme on l'a vu précédemment).

Plusieurs des commentaires des participants touchent de près ou de loin aux relations avec les bailleurs de fonds. Par exemple, à quel point, pour certains dirigeants de réseau, il serait nécessaire que le bailleur se rapproche davantage du réseau qu'il finance pendant la mise en œuvre pour effectuer un suivi plus rapproché.

Ils viendront en juillet pour faire une évaluation à mi-parcours. Il y a des indicateurs fixés à mi-parcours. Ils ne s'occuperont pas de toutes ces étapes puisque nous ne les avons pas définies. Pour la plupart, ils vont dire : oh ! Le programme n'a pas atteint ses objectifs ! Ils avaient dit : d'ici

un an voici ce que nous aurons obtenus. Mais qu'est-ce qu'on a obtenu dans le bon sens? « tendant vers » la limite?

La plupart des répondants affirment que les activités de suivi-évaluation font parti intégrante des activités couvertes par le financement de leurs projets/programmes

D'autres évoquent la difficulté d'obtenir du financement de leurs bailleurs de fonds pour des suivis-évaluations de long terme, ce qui a pour conséquence que des projets/programmes qui paraissaient prometteurs en terme de changement de comportement des personnes ciblées tombent dans l'oubli...ainsi que les bonnes habitudes chèrement acquises.

(...) pour continuer les suivi-évaluations sur le terrain. De telle façon que lorsque le projet arrête, il n'y a plus d'argent pour aller évaluer. Donc, c'est tout comme si tout s'arrête.

C'est comme par exemple au niveau de l'eau là, dans certains villages, les bailleurs ont réussi à faire des pompes. Mais comme les gens ils avaient l'habitude d'aller au marigot... et ils attrapent des vers, ils attrapent des maladies et tout ça, malgré toute la sensibilisation. Quand il y a la pompe, il y en a qui trouvent que la pompe est pénible. Vous voyez et elles préfèrent, malgré les inconvénients, aller au marigot. Donc on fait le travail de sensibilisation. Et c'est au fil du temps que certains, peut-être acquis aux pompes, ne font plus le vers de Guinée et les gens commencent à voir et disent bon, on va changer. Et au fil du temps quand on évalue, on voit que le nombre qui, au début, va aux pompes est très faible, avec la sensibilisation ça commence à augmenter, et à un moment donné, si le suivi et l'évaluation est bien fait, surtout le suivi, donc on voit que la courbe bascule et l'autre devient minoritaire. Ça prend du temps et il faut évaluer dans le temps. Or, (...) quand nous faisons les projets, nous n'avons plus de moyens pour évaluer dans le temps. Donc ça s'arrête à notre niveau et les gens aussi peuvent reprendre au fil du temps le mauvais comportement, parce qu'ils ne sont pas suivis. Et c'est là où malgré tous les apports des bailleurs, on sent que les pays pauvres s'appauvrissent, les comportements deviennent peut-être parfois plus absurdes et c'est là où l'évaluation [des changements de comportement] ce que vous faites là, aura un grand impact. Et si les gens peuvent en tenir compte, lorsque vous allez finir votre document, là il y aura même un changement de comportement au niveau des bailleurs (...). Ils auront beaucoup plus d'ouverture et là, ils sauront qu'un projet ne doit pas s'arrêter au bout de trois ans, quatre ans. Il faut prévoir des suivis sur 10 ans, pour savoir si ce qu'ils investissent a marché dans les pays pauvres, si cela a des impacts.

Pour avoir le vrai impact! Parce que ce que nous faisons, tout de suite, on fait l'évaluation, on trouve que c'est bien, mais au fil du temps, on retombe au point de départ. Tout devient en dent de scie.

Si les concepts d'incidences visées et de marqueurs de progrès ont provoqué l'enthousiasme, l'idée de la cueillette des données pour un suivi rapproché et documenté des projets/programmes, tel qu'exigée par la Cartographie des incidences a toutefois laissé les participants quelque peu perplexes : ils sont conscients de l'ampleur de la tâche que ce type de suivi exige :

Je pense que c'est possible, mais qu'il faut beaucoup de ressources, de moyens pour pouvoir arriver au suivi comme ça. Parce que le réseau c'est beaucoup plus grand et ça demande beaucoup d'énergie et de finance.

Parce que c'est sur toute l'étendue du territoire et la coordination ne peut pas assurer cette tâche; il fallait trouver des ONG de relais. Et dans chaque département, une ONG a été sélectionnée : nous en avons 12 pour s'occuper du suivi.

Outre les problèmes de suivi auxquels sont confrontées toutes les organisations oeuvrant en développement, les participants ont confirmé en général qu'ils percevaient la cueillette des données de suivi exigée par la Cartographie des incidences comme plus exigeante que la cueillette de données destinées au suivi-évaluation qu'ils effectuent traditionnellement. Ils pensent que le suivi devra être beaucoup plus rapproché (par exemple, le suivi pourrait être mené par les membres, plus proches du terrain) et documenté. À l'opposé, les commentaires de certains coordonnateurs ont laissé entendre qu'à leur avis, le suivi est l'affaire exclusive des employés de la coordination

Oui, c'est ça le rôle de la coordination, pour moi. Ça va être très compliqué, plus de travail pour moi. Et beaucoup de temps.

Il va sans dire que le suivi, tel que proposé par la Cartographie des incidences, devrait être réalisé par les acteurs du projet/programme les plus proches des partenaires limitrophes, dont il s'agit de suivre les modifications de comportement. La volonté des dirigeants de réseau de centraliser toutes les étapes du suivi et de l'évaluation pourrait avoir un impact négatif sur l'efficacité du processus.

4.5.7 Suivi auprès des partenaires limitrophes de réseau

Comme nous l'avons vu dans la méthodologie, nous avons interrogé les répondants au sujet des difficultés éventuelles de la cueillette de données auprès des partenaires limitrophes. Plusieurs participants ont répondu en donnant des exemples puisés dans des projets/programmes passés, où ils devaient justement faire un suivi auprès de leurs partenaires limitrophes.

Certains participants ont évoqué des difficultés de cueillette de données liées spécifiquement au statut social élevé des partenaires limitrophes de leurs projets/programmes de réseau.

On a eu cette difficulté là pendant le programme. Par exemple, quand il s'est agit d'évaluer l'utilisation des connaissances acquises et tout. Certains magistrats n'ont pas compris qu'on les dérange et certains ont perçu ça comme une immixtion dans [leur travail]. Et il y a eu des moments même où contrairement à toute attente, ils ont essayé de se réfugier justement derrière cette hiérarchie là....donc il a fallu insister. (...) quand je prends par exemple...le genre de projet que nous avons [dans l'organisation membre X]... On met en place le même suivi quand on forme les parajuristes, on veut qu'elles fasse du travail, on veut qu'elles rendent compte et tout... et on a pas la même difficulté qu'on a avec les autres, elles rendent compte volontiers, de ce qu'elles font, on va assister à leur séance de sensibilisation, on se permet même après, d'avoir des séances de travail avec eux, de leur dire, cet aspect par exemple, il aurait fallu.... Mais bon... je ne nous vois pas en train de faire ça avec les magistrats! Pour critiquer leur décision, pour leur demander pourquoi vous avez pris telle décision... Il a fallu prendre des gants, hein!

D'autres participants ont tempéré cette idée du manque de disponibilité des partenaires limitrophes des réseaux, en expliquant que cela dépend de chaque partenaire limitrophe.

Mais les partenaires limitrophes sont de tous les côtés! Ils peuvent être disponibles, non disponibles. Ça dépend des projets! Par exemple, au niveau du projet de la société civile que nous gérons, quels sont nos partenaires limitrophes qui peuvent influencer sur le changement...? Il y en a de tous les côtés! (...) Il y a les communautés locales, il y a les chefferies traditionnelles, les chefs de village. Mais peut-être que si on va plus loin, vous allez voir les préfets et consorts qui sont un peu moins

disponibles. Moi je dis donc que dans un projet, certains partenaires limitrophes sont plus disponibles et d'autres moins.

Des répondants ont expliqué que la difficulté éventuelle de récolter des données dans le cadre du suivi d'un projet/programme de réseau pouvait être liée au niveau d'engagement des partenaires limitrophes envers le projet/programme, de l'approche adoptée par les gestionnaires, ou encore simplement de la crédibilité du réseau mettant en œuvre ledit projet/programme.

-Peut-être que ça va coûter plus d'argent, peut-être. Mais dire qu'il y aura plus de difficulté en matière de suivi, non. En fait, c'est une question de crédibilité. Les partenaires vont vous recevoir s'ils savent que vous êtes une organisation crédible au niveau national.

-Nous par exemple, ici, on a aucune difficulté à rencontrer même les ministres.

-Même si vous voulez le rencontrer à répétition?

-S'ils sont très pris et si après les premières rencontres ils ont une idée globale de ce que nous cherchons, ils peuvent mettre à notre disposition un conseiller technique en la matière qui nous reçoit, qui suit le dossier!

-Donc vous pensez que ça pourrait être une solution pour la cueillette des données, lorsque vous faites affaires avec des gens qui ont un agenda très chargé, que cette personne-là délègue quelqu'un pour faire

...

-Oui oui!

Bref, selon les répondants à l'étude, plusieurs facteurs peuvent expliquer certaines difficultés liées à la cueillette des données de suivi auprès des partenaires limitrophes, les plus marquants semblant être le statut social élevé des partenaires limitrophes, leur manque de disponibilité ou d'engagement envers le projet/programme.

4.5.8 Obstacles à l'utilisation de la Cartographie des incidences

Les participants ont relevé divers obstacles à l'utilisation de la Cartographie des incidences; le besoin de formation des personnes concernées, le temps nécessaire au suivi approfondi, le manque de moyens, c'est-à-dire les ressources humaines, matérielles, financières et techniques, notamment en ce qui a trait à l'atelier de trois jours prévu dans la Cartographie des incidences.

Tel que mentionné dans la méthodologie, nous avons remis aux participants, lors de nos rencontres, un court document contenant des extraits de la Cartographie des incidences jumelé à nos explications vulgarisées. Malgré cela, les participants ont très majoritairement souligné le fait que les concepts centraux ne sont pas aisés à saisir du premier coup.

Nos répondants ont fortement souligné la difficulté liée à la compréhension des concepts de la Cartographie des incidences en vue de son utilisation au sein de leur réseau. Selon eux, il leur faudrait du temps pour pouvoir former les employés du réseau, le cas échéant, ainsi que les organisations membres, sans parler des dirigeants, tels les membres de leur conseil d'administration (appelé en général : le bureau) aux concepts de la Cartographie des incidences.

La question du besoin de formation n'est pas le seul obstacle pressenti par les participants; la question du manque de temps est revenue souvent dans les discussions : comment faire pour trouver le temps de faire un suivi aussi minutieux? Les participants ont admis qu'une fois les projets/programmes lancés, les calendriers toujours serrés de mise en oeuvre exigent d'être continuellement dans l'action. Cela laisse peu de temps pour la réflexion et pour un suivi rapproché et documenté.

Enfin, si le suivi minutieux et documenté exigé par la Cartographie des incidences demande du temps, ce n'est pas la seule ressource requises pour bien faire le travail : des ressources humaines, matérielles et techniques sont aussi nécessaires. Par exemple, des personnes disponibles pour rencontrer les partenaires limitrophes et faire un suivi personnalisé, des équipements de communication (tels des ordinateurs branchés à Internet).

Le premier obstacle que j'ai identifié en parcourant le document, c'est qu'il faut préparer les gens à cette démarche. Les habituer à la chose, comme vous venez de le faire. Et trouver un petit noyau expérimental que les gens s'approprient la démarche. (...) Alors je dis que le premier obstacle, c'est qu'il y a une forme d'adhésion qu'il faut cultiver, depuis les décideurs, jusqu'aux bénéficiaires de la base. (..) Je ne trouve pas d'obstacle majeur à part le temps.

Intéressant, mais pas aisé à saisir du premier coup. Je vois que dans la pratique, également, cela ne sera pas facile de faire la Cartographie des incidences. Parce que c'est un travail beaucoup plus fouillé, beaucoup plus méthodique. Ça se penche sur la qualité, alors qu'on s'est toujours préoccupé de la quantité. Combien de fiches de restitution on a récupéré. Pour pouvoir apprécier la qualité, il va falloir que l'on aie des outils très, très, très performants. Et j'espère que la Cartographie nous donne ces différents outils.

Moi je suis entièrement d'accord par rapport à ça. Même par rapport au suivi. On est dedans, et un comité de pilotage a été mis sur pied, on a un programme d'activités à tenir d'ici l'arrivée en juillet de l'évaluation de mi-parcours et on fait les activités sans prendre le recul nécessaire et nos priorités sont d'atteindre un certain nombre de résultats et voilà. Qu'est-ce que chaque activité apporte comme plus à ce qu'on s'est fixé? On fait projet par-dessus projet sans prendre le recul. Donc la réflexion elle peut venir d'ici, des gens sur le terrain, de prendre le recul nécessaire pour mesurer par exemple ces petites étapes, mais je pense aussi que par rapport aux conditions selon lesquelles sont accordées les financements... il faut aussi que ça soit revu et qu'on intègre au maximum cela. D'autant plus que leur but est, en tous cas pour l'Union européenne, d'appuyer la société civile. On risque d'aller droit dans le mur si on ne prend pas en compte ce paramètre.

La question du temps a été aussi évoquée concernant spécifiquement les trois jours d'ateliers que la Cartographie des incidences propose de tenir. Pour plusieurs, il est irréaliste de demander aux membres d'un réseau de prendre une aussi longue période de temps pour la planification d'un projet/programme.

(...) il faudrait que eux-mêmes [les représentants des organisations membres] soient imprégnés de la Cartographie et tel que je le vois là, ça ne va pas être [facile] ... Parce qu'il y a les différences de niveau, qui font que vous ne pouvez pas prendre un sujet et en faire le tour tout de suite. Mais l'idée est possible, ça peut se faire. Leur donner beaucoup plus de temps. Au cours d'un second atelier, leur demander maintenant d'identifier les partenaires par rapport à ce qu'ils ont reçu et moi ça me met à l'aise dans la mesure où... Toute notre démarche, le socle sur lequel est assis notre réseau, c'est le socle des échanges d'information pour un meilleur comportement. [Ce serait un atelier] en deux étapes. Une première étape pour qu'ils puissent prendre connaissance eux-mêmes, qu'ils puissent réfléchir pour qu'ensemble on détermine les partenaires limitrophes et ce qu'on peut faire des membres du réseau d'ONG eux-mêmes.

Et concernant l'atelier, outre le problème du temps, certains coordonnateurs nous ont fait remarquer ce qui nous avait semblé dès le début un obstacle majeur à la réalisation d'un atelier réunissant plusieurs personnes du réseau ainsi que des représentants des partenaires limitrophes : la question financière.

En effet, comment financer un atelier de trois jours, sachant tout ce qui est nécessaire, d'autant plus lorsqu'un réseau veut rassembler certains de ses membres habitant loin du siège du réseau (comme c'est le cas très souvent : rappelons que seuls trois réseaux sur les 25 rencontrés ont des membres dans une portée géographique permettant des déplacements rapides, soit deux réseaux à portée infra-nationale et un réseau à portée municipale).

Ce type de rencontre implique donc des frais de location de salle, d'hébergement, de transport, de nourriture, etc., et cela, au moment de la planification de projet, donc avant le financement du projet/programme.

Peu de réseaux peuvent se vanter de posséder des fonds propres leur permettant de tenir ce type d'activité. Pour la très grande majorité d'entre eux, cela représente un obstacle majeur à l'utilisation de la Cartographie des incidences, du moins telle que prévue dans le manuel du CRDI.

Faut l'argent! C'est ça le problème avec ce qu'ils appellent : « l'analyse de la participation ». C'est-à-dire travailler de manière participative en communication pré-développement. Qui va financer cette phase là?

Sauf, exception notable : un réseau a affirmé pouvoir organiser ce type d'atelier sans problème.

En conclusion, nous avons vu dans ce chapitre que malgré les grandes différences qui distinguent les réseaux participants à l'étude (aux niveaux de l'âge, de la portée géographique, du nombre de membres, du domaine d'intervention, etc.), on a pu percevoir que leur niveau de dynamisme était davantage un facteur décisif dans leur niveau d'expérience en évaluation que leur âge, par exemple.

Un autre facteur lié à l'expérience en évaluation des réseaux semble ressortir : si tous les participants à l'étude semblaient connaître assez bien les tenants et aboutissants des évaluations externes, il n'en allait pas de même des évaluations internes. Une confusion certaine règne autour du concept d'évaluation interne.

Nous avons aussi constaté que les relations avec les bailleurs de fonds constituent un point de discussion incontournable et suscite de vives émotions chez les participants.

En ce qui concerne la nature des réseaux et l'évaluation, il ressort des discussions que certaines caractéristiques centrales, telles la portée de l'action des réseaux ou l'inégalité des membres, sont méconnues soit des participants ou soit de leurs bailleurs, selon leurs dires.

Enfin, l'accueil réservé à la Cartographie des incidences a été globalement positive et les discussions entourant sa présentation ont confirmé certaines intuitions de recherche, par exemple sur le statut social des partenaires limitrophes ou sur celui des organisations membres des réseaux.

CHAPITRE V : DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons exprimé au début du chapitre précédent, une série de résultats inattendus, significatifs et portant sur la perception de l'évaluation, sur l'expérience des réseaux en évaluation et surtout sur la nature des réseaux liée à l'évaluation nous a amené à déplacer le focus de l'étude légèrement en amont de nos préoccupations première pendant la cueillette (en partie), mais surtout au moment de l'analyse des résultats. En effet, les trois questions de recherche, si elles restent encore adéquates (et les réponses qui y correspondent, tout à fait pertinentes à l'étude), nous ont d'autre part mené à considérer d'autres types d'éléments que ceux liés aux concepts clé de la Cartographie des incidences comme liés aux principaux aspects à prendre en compte dans l'évaluation des projets/programmes de réseaux d'ONG visant le changement social.

Autrement dit, l'utilisation de la *Cartographie des incidences* est passé de « prétexte heureux de discussion » à « lunette d'approche » qui a permis de révéler qu'un travail de base doit être fait en amont de l'application d'un quelconque outil d'évaluation, soit-il aussi intéressant et innovateur que l'est la Cartographie des incidences. Ce travail doit être fait au niveau de trois éléments centraux parmi les défis les plus criants de l'évaluation des réseaux de changement sociaux. Il s'agit : 1) du besoin de recadrer la nature même de l'objet devant être évalué dans le cas de l'évaluation de projet/programmes de réseaux visant le changement social 2) du besoin d'examiner la place de l'apprentissage vis-à-vis la reddition de comptes en tant que fondement de l'évaluation 3) du besoin de renforcement de capacités des gestionnaires de projets/programmes de réseaux visant le changement social en terme de connaissances et de compétences en évaluation.

5.1 Recadrage de l'objet d'évaluation

Comme nous l'avons énoncé dès la problématique, il est nécessaire de s'attacher au fait que le réseautage est plus important que le réseau. Le focus de l'évaluation doit donc être déplacé du réseau vers le réseautage, de l'objet à l'action, de la structure aux liens.

La confusion existant quant à la nature profonde du réseautage a un impact certain sur l'évaluation des projets/programmes des réseaux.

5.1.1 Insuffisance de connaissance sur le réseautage

Une idée a pris de plus en plus d'espace au fur et à mesure que notre étude avançait : tant que les coordonnateurs, dirigeants, membres des réseaux et leurs bailleurs de fonds ne comprendront pas davantage les spécificités du travail en réseau, la portée des projets/programmes de réseau n'atteindra pas l'ampleur désirée et les évaluations de ces projets/programmes ne pourront pas refléter correctement les défis et succès réels des réseaux.

En effet, comment exploiter véritablement les possibilités du réseautage si celles-ci demeurent largement méconnues ? Et méconnues, elles le sont assurément, comme nous l'avons vu grâce aux témoignages.

D'abord, comme nous l'avons déjà dit, les réactions de surprise provoquées par la liste des « Défis et avantages du travail en réseau » que nous présentions aux participants à l'étude au cours des rencontres évoquaient la reconnaissance de situations fort bien connues d'eux mais jamais directement pointées du doigt telle que sur la liste de Starkey (1997). Ce constat nous a amené à penser qu'une réflexion sur le réseautage restait probablement encore à faire pour la majorité des participants.

D'autres réactions des participants confirment ce constat. Par exemple, des coordonnateurs ont profité de la rencontre avec « une spécialiste du réseautage » pour poser des questions sur ce que devrait être la portée de la visibilité d'un réseau ou encore le nombre idéal de membre pour une efficacité maximale d'un réseau.

Au fil des entretiens, il est apparu que l'insuffisance de la connaissance de la nature même des réseaux a des conséquences sur le fonctionnement de ceux-ci, sur leurs orientations, leurs stratégies d'intervention, etc. Ces dysfonctionnements faussent nécessairement à leur tour les processus d'évaluation (autant interne qu'externe) des projets/programmes de réseau : difficulté à cerner l'objet des évaluations

internes, obstacles inattendus dans la cueillette des données au cours du suivi, malentendu avec les bailleurs sur ce qui doit constituer l'objet réel des évaluations externes, difficultés éprouvées par les évaluateurs externes pour englober dans leurs observations les dynamiques entourant le réseautage des organisations, ce qui donne lieu à des analyses ratant la cible... Pour s'en convaincre, il suffit de revenir à la base de notre recherche documentaire et de la revoir à la lumière de l'expérience en évaluation de nos participants, comme suit.

5.1.2 Portée de l'action du réseau et objectifs de réseau

Afin d'asseoir cette réflexion solidement, retournons à notre définition du réseau :

« une forme d'organisation qui permet à ses membres (individuels ou organisationnels), de s'organiser eux-mêmes sur une base volontaire de façon telle que leur autonomie individuelle est renforcée par le processus interactif du réseautage (autant au niveau des objectifs que du fonctionnement).¹ »

De plus, nous avons spécifié que nous nous intéressions ici aux réseaux qui réunissent des organisations ou des individus engagés dans l'action sur le terrain auprès de la population à la base et qui valorisent l'apprentissage et le travail en concertation et cela, dans un but ultime de changement social.

Cette définition identifie notamment la portée de l'action du réseau ainsi que l'idée de son objectif de base couplés avec l'idée de renforcement des membres.

En ce qui concerne l'objectif ou les objectifs de base d'un réseau (la défense des droits des femmes, la promotion de la paix, la protection de l'environnement...), on croit pouvoir assumer que tous les membres organisationnels devraient le ou les partager. Cela n'est pourtant pas le cas de chaque nouveau projet/programme mis en œuvre par un réseau. Ainsi, ses dirigeants doivent s'assurer que les objectifs du projet/programme, qui sont habituellement un prolongement des objectifs de base du réseau, intéressent tous les acteurs du réseau, ou du moins, ceux qui sont

¹ Définition inspirée de Starkey (1997, p.14) et (1998)

essentiels au succès du projet/programme (à défaut de tous les membres, car obtenir l'unanimité sur des objectifs communs pourrait s'avérer une tâche colossale dans certains réseaux comptant plus de 100 membres organisationnels).

Cette étape initiale dans la planification de projet/programme de réseau est en soi un défi énorme que n'ont pas à affronter, en théorie, les organisations simples dans la mise en place d'un nouveau projet/programme. Davies (2005) appelle cette étape : *l'alignement*.

Cette étape d'alignement quant aux objectifs devant faire l'objet d'un projet/programme de réseau doit donc être examinée par les évaluateurs. En effet, atteindre un consensus (sinon l'unanimité) sur ce point constitue en soi une victoire, une réalisation du réseau qui exige un réel travail de concertation.

En ce qui concerne la portée de l'action des réseaux, il est ressorti clairement de l'étude que les responsables de réseau eux-mêmes ont du mal à tracer la frontière entre les activités et les résultats qui relèvent de leur responsabilité en tant que gestionnaires du réseau et celles qui relèvent de la responsabilité de leurs membres.

La confusion est manifestement entretenue par les bailleurs de fonds qui exigent des résultats démontrant que les communautés à la base profitent de l'action des réseaux ou même que les réseaux travaillent directement avec la base.

Cette habitude d'exiger des résultats en dehors de la sphère d'influence des réseaux est une conséquence de la nécessité administrative qu'ont les bailleurs de fonds de s'attribuer, par le biais des organisations qu'ils financent, des résultats sur la population à la base, évidemment toujours positifs. Cette responsabilité, donc, ajoute sur les épaules des responsables de réseau un lourd fardeau. Lorsqu'en entrevue nous expliquons à ces derniers le concept de sphère d'influence, nous voyons ces responsables de réseau respirer plus librement, jusqu'à ce que le souvenir de leur bailleur de fonds leur revienne en tête : « Oui mais, et si le bailleur de fonds continue d'exiger des résultats à la base? » Notre réponse est que le bailleur a choisi de financer un réseau et non pas ses ONG membres. Ce choix du

bailleur s'explique par le fait que celui-ci a accepté comme prémisse qu'en finançant un réseau, les bienfaits du financement seront démultipliés en direction des populations, en passant par les ONG membres. Cela dit, les bailleurs doivent conséquemment accepter que ce faisant, ils ne peuvent rationnellement exiger des résultats en dehors de la sphère d'action, de la sphère d'influence du réseau.

Cette analyse s'applique aussi bien aux réseaux qui, de leur côté, sont donc appelés à respecter leur propre sphère d'influence en favorisant le renforcement de leurs membres plutôt qu'en agissant sur la population à la base qui elle, constitue le groupe-cible des organisations « simples », membres des réseaux. Selon cette vision du réseautage, les réseaux, en agissant sur les capacités de leurs membres, agissent ainsi « en amont » de leurs membres. Ils ne sont pas appelés, sauf pour de rares projets (par exemple, un projet de sensibilisation d'envergure en direction de la population où leurs membres seraient fortement mis à contribution) à agir directement sur la population à la base. La situation actuelle de plusieurs des réseaux rencontrés est cependant toute autre, comme on l'a vu dans le chapitre sur la présentation des résultats.

L'exemple de la coordonnatrice qui nous exposait son dilemme (à savoir : doit-elle soumissionner au nom du réseau pour un projet avec la population à la base et dans ce cas, est-ce que ce sont les employés du réseau ou l'une de ses organisations membre qui doit exécuter le projet ou alors doit-elle proposer à l'une des organisations membres du réseau de soumissionner?) illustre le genre de défis auxquels sont exposés les gestionnaires qui ne cernent pas avec précision le rôle de leur réseau.

Dans cet exemple, si la coordonnatrice cède à la tentation que le réseau lui-même fasse un appel d'offre et remporte le marché, cela aura plusieurs conséquences : d'abord, la plus intéressante sera que le réseau sera en mesure de vivre (ou survivre) quelques mois de plus, grâce à la portion budgétaire accordée par le bailleur pour l'administration du projet. Ensuite, il est probable que s'installe un fort sentiment de compétition entre le ou les membres organisationnels les plus

concernés par le sujet du projet (surtout s'ils ont eux-mêmes soumissionné sur cette même offre sans résultats), les dirigeants et employés du réseau. Ces membres pourraient se sentir en quelque sorte floués par le réseau pour lequel ils paient possiblement une cotisation et qui est censé exister pour les renforcer, eux, dans leur travail avec la population à la base.

Dans la deuxième solution envisagée par la coordonnatrice de l'exemple ci-haut, le réseau soumissionne, remporte le marché et gère le projet tout en confiant la mise en œuvre à ses membres. Évidemment, dans ce cas, la question d'équité dépend beaucoup de la gestion du projet. À première vue, il peut s'agir d'une situation gagnant-gagnant : le réseau profite de la part budgétaire accordée à l'administration pour survivre, ses membres organisationnels prennent part à un projet dont ils n'auraient peut-être pas remporté le marché et la population, c'est-à-dire les bénéficiaires, profite de l'expérience de gestion du réseau et des compétences ainsi que de la connaissance du terrain des organisations membres.

Dans cet exemple, le réseau doit évidemment fournir aux membres organisationnels participant au projet la part des ressources fournies par le bailleur de fonds correspondant aux besoins liés à l'organisation des activités prévues.

Mais est-ce là le rôle de cette forme d'organisation? Est-ce que ce type d'intervention renforce ainsi les capacités de ses membres organisationnels? Si oui, à quel(s) niveau(x)? Et surtout, puisque telle est la finalité de tout ce ballet, est-ce que les bénéficiaires finaux sont effectivement mieux servis?

Dans la troisième possibilité envisagée par la coordonnatrice, le réseau appuie l'un ou plusieurs de ses membre(s) organisationnel(s) dans la préparation de leur offre de services et ensuite dans l'exécution du projet. On imagine aisément que cette situation correspond à l'idéal de fonctionnement d'un réseau véritablement au service de ses membres. Le réseau appuie donc celui ou ceux de ses membres les mieux positionnés (dont le domaine de travail correspond le mieux au sujet de l'appel d'offre). D'abord en portant l'appel d'offre à sa connaissance (le secrétariat

des réseaux est souvent mieux équipé en terme d'outils de communication que ses membres), ensuite en l'aidant à formuler son offre de service.

Rappelons que selon la définition des réseaux que nous avons adoptée, l'action des réseaux devrait être réalisée en amont de l'action des organisations membres. Si les projets/programmes de réseau empiètent sur le champs d'intervention de leurs membres, la rivalité risque de s'installer et la confiance d'être brisée. Donc, si la coordination du réseau garde son mandat bien en vue et désire conserver la confiance de ses membres organisationnels, c'est probablement la troisième solution qui paraît la meilleure. Mais l'importance du dilemme de la coordinatrice va bien au-delà de l'aspect anecdotique de l'affaire ou du choix d'une solution idéale. En effet, ce cas nous amène à réfléchir aux sources du questionnement : Est-ce que ce dilemme est uniquement lié à l'insuffisance de réflexion des dirigeants de ce réseau sur ce que devrait être la portée de l'action d'un réseau? Ou alors, devrait-on se questionner sur les raisons qui l'empêchent de faire le « bon » choix : serait-ce lié au fait, comme l'a souligné une participante, que les financements sont plus faciles à obtenir pour les projets/programmes oeuvrant directement auprès des populations à la base (ce qui laisserait les réseaux, oeuvrant en amont, en difficulté dans leur recherche de financements vitaux)?

-Disons que les partenaires du nord, ils ne tiennent pas compte de la réalité que nous vivons. On veut arriver directement aux bénéficiaires sans passer par les intermédiaires. Et ces bénéficiaires ne savent ni lire ni écrire pour fournir des rapports. Et ils veulent des rapports bien faits, des suivi bien faits, sans passer par ceux là même qui... Ils ne veulent pas donner les moyens à ceux qui pourraient être des intermédiaires, qui pourraient faire ce travail là comme il faut et ils voient seulement ceux qui sont à la base.

Voici un autre exemple de défi vécu par les réseaux et causé par une vision trop large de ce qu'est la véritable sphère d'influence des réseaux. L'un des réseaux rencontrés divise son plan d'action en trois axes : le premier axe étant perçu comme institutionnel et concerne les capacités et ressources du réseau lui-même, le deuxième axe porte sur les efforts de renforcement des capacités des membres afin que ceux-ci intègrent le thème de travail principal du réseau dans leurs activités

auprès de la population, le troisième axe porte sur l'impact des activités, les changements de comportement observés dans les communautés à la base grâce à l'action des membres. On voit ici que l'on s'attend à ce que le réseau se tienne responsable et s'approprie, d'une certaine façon, les résultats de l'action de ses membres. On a ici institutionnalisé l'idée d'outrepasser la sphère d'influence réelle du réseau... Cette vision de l'action du réseau impose une charge, une responsabilité qui est très lourde pour les gestionnaires du réseau en question car en plus de rendre compte de leur propre action, ils doivent rendre compte de l'action des membres du réseau, alors que ces derniers sont des entités autonomes.

La confusion quant à la sphère d'influence du réseau constitue donc, avec la nécessité d'un réel alignement sur les objectifs de projet/programme de réseau un point qui devrait faire partie des termes de références des évaluations de projets/programmes de réseau.

Voici quelques autres exemples de situations de confusion engendrées par l'insuffisance de connaissance des spécificités des réseaux oeuvrant en développement international et pouvant avoir des conséquences sur l'évaluation des projets/programmes.

5.1.3 Importance de la création et du maintien de liens entre les membres

Dans le cadre théorique, nous avons évoqué les différentes formes que prennent les structures de réseau. Le réseau idéal (utopique), la forme de réseau vers laquelle les réseaux doivent tendre, est celle où il n'existe aucun organe de coordination et où les membres interagissent les uns avec les autres directement. Dans la réalité, ce genre de réseau, du moins parmi ceux oeuvrant en développement international et poursuivant les trois objectifs de base, est irréaliste à cause de la nécessité d'un organe agissant minimalement comme coordonnateur (Starkey, 1997, p.19). L'organe ayant fonction de coordonner le réseau (que cette tâche aie été attribuée à l'une des organisations membre ou qu'elle soit dévolue à une personne ou une équipe d'employés permanents travaillant au siège du réseau) se doit à tout le moins de favoriser autant que faire se peut les interactions entre les membres, sans tenter

de centraliser les communications. Cet objectif de réseau qui peut paraître évident n'a pourtant été évoqué par les participants que quatre fois au cours des rencontres. De plus, il est intéressant de noter qu'ils l'ont tous fait, non pas lorsqu'ils ont présenté leur réseau, mais dans le cadre de questions que nous leur avons posées sur des évaluations externes dont ils avaient été l'objet. Autrement dit, ce concept ne leur apparaît sans doute pas comme un trait fondamental de leur réseau méritant de faire partie de sa présentation générale.

Le peu d'attention portée à l'importance d'un réseautage fluide et efficace au sein des réseaux, à la qualité des liens créés et entretenus entre les membres et entre les membres et la coordination fait sans doute en sorte que cet aspect du travail des réseaux est négligé lors de la planification, du suivi et de l'évaluation des projets/programmes de réseau alors que selon nous, cet élément devrait normalement être un élément fondateur du travail en réseau et donc, de son évaluation. Ainsi l'une des tâches les plus essentielles des réseaux n'est pas évaluée.

Notons qu'il ne s'agit pas ici d'évaluer « les communications internes » au sens où elles sont étudiées généralement par les évaluateurs : c'est-à-dire sous l'angle de l'existence et de l'utilisation d'outils de communication, tel un bulletin de liaison, une procédure de communication par courriel, ou une fréquence X de rencontre entre les membres et la coordination. Il s'agirait plutôt de vérifier les efforts de mise en contact entre les membres, de la part de la coordination. De quelle manière la coordination favorise-t-elle réellement un partage de connaissances? De compétences? Tente-t-elle de centraliser toutes les communications ou au contraire donne-t-elle tous les outils nécessaires aux membres du réseau afin que ceux-ci puissent être autonomes et actifs dans leurs communications avec les autres membres? Existe-t-il une réelle concertation entre les membres? Une concertation conduisant à la réflexion, à l'apprentissage, à l'action (ce qui constitue, comme on l'a vu dans le cadre théorique, une caractéristique des réseaux qui nous intéressent ici)?

5.1.4 Inégalité des membres organisationnels des réseaux

Chez les réseaux visités, il existait en général un petit noyau d'organisations membres très actives, puis, en frange, une majorité d'organisations membres qui ne participent que sporadiquement aux activités du réseau.

Certaines coordinations, inquiètent de cette inégalité de participation, peuvent imaginer que leur rôle est de faire en sorte que toutes les organisations membres aient une participation aussi grande les unes que les autres et dépenser une énergie précieuse à tenter de rallier tout le monde, alors que le type de réseau qui nous intéresse est, par nature, une organisation ouverte où il est inévitable que les membres vont et viennent et ne participent qu'inégalement aux activités du réseau. L'inégalité des membres se perçoit aussi évidemment dans leurs ressources ou leurs capacités et il est évident que le fossé séparant les membres ne peut, de façon réaliste, être comblé parfaitement.

Si toutes les personnes rencontrées disaient comprendre que l'inégalité des ressources (en temps, humaines, financières, techniques, en savoir...) de leurs membres faisait parti des défis « normaux » que les réseaux d'organisations ont à relever, comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, dans la section *Désavantages pour les membres d'appartenir à un réseau et pièges du réseautage*, il n'en reste pas moins que l'inégalité des membres reste un facteur de préoccupation pour les coordonnateurs, notamment eu égard à ce que cela peut signifier aux yeux d'un observateur extérieur non averti.

Une meilleure acceptation par les dirigeants de réseau et leurs bailleurs de fonds du fait que l'inégalité des membres organisationnels et donc leur inégalité de participation est une donnée intrinsèque des réseaux (connue en analyse des réseaux sociaux grâce au concept de *core/periphery structures* qui suppose un noyau dense et cohésif entouré d'éléments périphériques dispersés (Borgatti et Everett, 1999), pourrait faire en sorte que ces coordonnateurs puissent déplacer les efforts investis à tenter de rassembler tous les membres vers d'autres défis, plus préoccupants.

5.1.5 Confiance et pouvoir : regard de l'analyse des réseaux sociaux

Il ressort de nos observations et des réponses des participants à l'étude que les dirigeants de réseau, et sans doute les évaluateurs de projets/programmes de réseau, omettent en général de prendre en compte ou comprennent mal certains enjeux sociaux dans ce type d'organisation. En effet, si les personnes rencontrées ont évoqué des thèmes tels le pouvoir, la confiance, la domination, la compétition, la hiérarchie, en contrepartie, elles n'ont pas mentionné que ces thèmes sont pris en compte dans leur style de gestion ou dans les grilles d'évaluation.

La nécessité de prendre en compte ces concepts est à notre avis plus criante dans les réseaux qui nous intéressent ici que dans la gestion des organisations « simples » ou dans d'autres types de réseaux parce que pour les premiers, les relations entre les membres organisationnels (entités autonomes) et la coordination sont en général plutôt informelles, en opposition avec des liens fortement régents dans d'autres types d'organisations ou par des ententes inter-organisations, notamment dans le cas des réseaux d'entreprises, par exemple.

En effet, même si les réseaux d'organisations non gouvernementales oeuvrant en développement international possèdent des statuts et règlements intérieurs, même s'ils possèdent un permis de siège délivré par leur gouvernement respectif, une grande part de leur nature et de leur fonctionnement doit beaucoup à la nature et au fonctionnement des réseaux sociaux interpersonnels, basés sur la confiance, l'influence, l'encastrement social, le petit monde, le capital social et dont le pouvoir est un élément central comme on l'a vu dans la section « Regards de l'analyse des réseaux sociaux » du cadre théorique.

Les quelques éléments recueillis dans le cadre de la présente étude sur ces concepts tirés de l'analyse des réseaux sociaux donnent des indices sur la place importante qu'occupe des thèmes comme la confiance et le pouvoir au sein des réseaux d'organisations oeuvrant en développement international.

L'ignorance des enjeux sociaux ou du moins leur non-prise en compte dans les processus de gestion et d'évaluation des réseaux pourrait avoir comme éventuelles incidences qu'un dirigeant pourrait négliger :

- de stimuler le sentiment d'appartenance au sein du réseau; ce qui pourrait résulter en défection éventuelle ou en membership « tièdes »
- de comprendre les raisons qui ont motivé les organisations à joindre le réseau; ce qui pourrait résulter en une ignorance et une prise en compte insuffisante des attentes des membres
- d'étudier avec soin l'identité des partenaires choisis lors d'éventuels projets/programmes; ce qui pourrait avoir comme conséquences des résultats contre-productifs liés à des valeurs non partagées, en des luttes de pouvoir, à des engagements de surface, etc.
- de prendre en compte les craintes et certains comportements des membres liés à la compétition, à la hiérarchie, à la domination, etc. au sein du réseau.

Assurément, le travail en réseau défie toutes les « lois de la jungle » du marché du travail (dans une vision idéale de fonctionnement) : on y met de l'avant la confiance plutôt que le contrôle, le partage plutôt que la compétition, le travail collégial plutôt que la hiérarchie, l'objectif commun plutôt que les objectifs individualisés...

Cette façon de fonctionner, ou du moins cet idéal de fonctionnement explique sans doute en partie pourquoi les réseaux sont si difficiles à gérer. Pour comprendre comment les réseaux peuvent y arriver, on doit manifestement commencer par prendre en compte les défis liés aux aspects sociaux de leur existence.

Cette question mérite donc certainement plus d'efforts de recherche dans un futur rapproché...

5.1.6 Identification et travail avec les partenaires

Le recadrage de l'objet d'évaluation, allant du réseau vers le réseautage nous amène à nous questionner sur les partenaires des réseaux. Ce travail de réflexion est facilité par l'utilisation de la Cartographie des incidences, qui met les partenaires des projets/programmes au cœur de l'évaluation.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la présentation des résultats, les rencontres avec les participants nous ont permis de récolter des informations significatives sur plusieurs sujets relatifs aux partenaires des réseaux, notamment les partenaires limitrophes.

Rappelons d'abord que l'identification des partenaires limitrophes, effectuée à l'étape de planification des projets/programmes est intimement liée à tout le déroulement, au suivi ainsi qu'à l'évaluation d'un projet/programme car ce sont les changements de comportement, vus comme des résultats et ayant eu lieu chez les partenaires limitrophes qui seront évalués.

Les commentaires des participants ont paru tout d'abord corroborer l'intuition de départ à l'effet qu'il serait probablement plus difficile aux praticiens gérant un projet/programme de réseau d'identifier les partenaires limitrophes qu'aux praticiens gérant un projet/programme d'ONG simple. Par contre, au cours des exercices qui ont suivi les discussions, l'identification des partenaires limitrophes, même si elle a été réalisée de façon sommaire par manque de temps, s'est avérée relativement aisée (surtout lors des ateliers) par rapport à ce qui avaient été appréhendé par les participants.

Ces résultats nous ont laissé supposer qu'il serait possible pour les réseaux d'utiliser sans trop de difficulté le concept de partenaire limitrophe.

Au fil des rencontres, il est apparu que l'identification des partenaires était rendue plus aisée lorsque nous prenions en compte tout d'abord le type d'objectif du projet/programme concerné en l'associant à l'une des trois principales fonctions ou

objectifs des réseaux, tels que vu dans le cadre théorique : RCM, PC, PL¹; S'agit-il d'un projet/programme « PC », s'agit-il d'un projet/programme « RCM » ou alors s'agit-il d'un projet/programme « PL »?

Les projets/programmes de RCM sont ceux où le réseau est centré sur lui-même (ce que Davies (2005, p.5) nommerait *réseau interne*). À ces moments, les partenaires limitrophes des projets/programmes sont nécessairement les organisations membres et leurs représentants : ce sont les changements de comportement de ces personnes et organisations qui seront perçus comme résultats de projet/programme. Les moments où le réseau porte ses énergies, concentre ses actions en direction de ce qui l'entoure (populations à la base, leaders de la communautés...) sont les projets/programmes de PC et PL (*réseau limitrophe* et *réseau externe*, selon Davies, 2005, p.5). Les partenaires limitrophes sont alors clairement des individus et organisations non-membres du réseau.

Cette distinction des projets/programmes a été particulièrement utile lorsqu'ont fusé les questions des participants sur le statut des organisations membres : Sont-elles des partenaires limitrophes? Des partenaires stratégiques? Ou...autre chose? Nous y reviendrons dans la section *Les organisations membres : des partenaires réseau*.

5.1.7 Statut social des partenaires limitrophes

L'intuition de recherche que nous avons à l'effet que les partenaires limitrophes des projets/programmes de réseau sont nécessairement des personnes/institutions possédant un pouvoir certain dans la société a été confirmée. La raison qui explique cela est fort simple : dans le cadre des projets/programmes PL, les activités des réseaux se réalisent principalement auprès de ce type de personnes ou d'institutions car ce sont elles qui ont le pouvoir de changer les règles et les lois (exemple : des élus à tous les niveaux). Dans le cas des projets/programmes PC, les réseaux travaillent en amont de leurs membres, encore une fois auprès des décideurs, car

¹ RCM : projet/programme de renforcement de capacité des membres, PC : projet/programme commun, où la coordination invite les organisations membres à travailler ensemble sur un thème cher au réseau (ex : grande campagne de sensibilisation de la population sur la gestion des déchets), PL : projet/programme de plaidoyer/lobbying

ceux-ci sont des leaders, des personnes en mesure d'exercer une large influence dans la société où ils oeuvrent, d'agir sur les changements de comportement de la population (exemples : des chefs traditionnels, des leaders syndicaux, des soignants traditionnels, etc.).

Le représentant d'une organisation internationale, rencontré au Togo, et bailleur de fonds de réseaux d'organisations a abondé dans ce sens en qualifiant le pouvoir et le statut social élevé des partenaires limitrophes de réseaux de « variable endogène au sein de ceux-ci ». Autrement dit, le pouvoir et le statut social élevé des partenaires limitrophes des projets/programmes de réseau serait une caractéristique intrinsèque aux réseaux.

Aussi, nous avons noté que lorsque les partenaires limitrophes d'un projet/programme de réseau n'entrent pas dans ces catégories, il s'agit justement d'un projet/programme qui vise des partenaires limitrophes hors de la portée habituelle des réseaux, de leur propre sphère d'influence. Cela signifie que ces projets/programmes de réseau interviennent auprès d'acteurs qui auraient dû être les partenaires limitrophes de leurs membres. Autrement dit, lorsque les partenaires limitrophes des projets/programmes de réseau ne sont pas des personnes ou des institutions détenant du pouvoir d'une façon ou d'une autre dans la société, il est probable que ce projet/programme de réseau entre en conflit avec les projets/programmes des membres de ce réseau. À titre d'exemple, nous avons pris connaissance du cas d'un réseau qui s'est investie dans un projet de centre d'accueil pour les femmes victimes de violences, d'abord pour répondre à un besoin, mais aussi pour s'assurer un revenu à long terme. Le problème est que ce réseau s'est ainsi immiscé dans l'action directe auprès de la population cible de ses organisations membres. Ce projet a créé des tensions au sein du réseau en question car certaines de ses organisations membres ont considéré ce projet comme une action outrepassant le mandat du réseau et son financement comme une injustice (ce financement aurait dû leur échoir, selon elles).

5.1.8 Organisations membres : des partenaires réseau

Plusieurs questions ont été posées par les participants à l'étude quant au statut des organisations membres dans la Cartographie des incidences. Sont-elles des partenaires limitrophes? Stratégiques? Autre chose? Si oui, quoi?

Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, certains participants pensent qu'on ne doit pas considérer les organisations membre comme des entités séparées du réseau en soi car ce sont elles qui forment le réseau et parce que leur participation est essentielle aux projets/programmes de réseaux.

Si ce concept théorique rallie plusieurs des personnes rencontrées, il ne tient pas la route dans les faits. Dans la réalité, effectivement, les personnes pouvant être mobilisées et représentant les organisations membres appartiennent d'abord et avant tout à leur organisation d'origine : on ne peut pas les prendre pour acquises. Pour ces personnes, le membership de leur organisation d'origine dans un réseau représente un deuxième niveau d'appartenance, rarement aussi fort que le premier et négliger ce fait revient à nier l'expérience... Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les dirigeants de réseau tentent de contrer les problèmes de mobilisation qui découlent de ce fait en organisant, dans le cadre de la planification des projets/programmes de réseau, des activités où les organisations membres sont invitées à se prononcer et à proposer des thèmes de travail et des activités potentielles et mobilisatrices pour le réseau.

L'analyse de la majorité des interventions des participants sur le statut des organisations membre dans le réseau nous rappelle qu'elles ne sont pas au service du réseau, c'est le réseau qui doit se mettre au service de ses organisations membres.

On comprend mieux cela en étudiant les réponses des participants qui soulignent que les organisations membres occupent véritablement une place privilégiée dans le cadre des projets/programmes mis en place par les réseaux :

- 1) les organisations membres ont un accès privilégié au projet. Cela dit, leur implication dès le stade de la conception du projet/programme dépend de plusieurs facteurs : la qualité et la fréquence des relations qu'elles entretiennent avec la coordination du réseau, la volonté réelle de la coordination du réseau d'impliquer les organisations membres dans la conception du projet/programme, les compétences de l'organisation membre relatives au projet/programme, les ressources dont dispose la coordination lui permettant d'effectuer une réelle réflexion concertée avec les organisations membres (temps, moyens de communication).
- 2) l'implication, l'action des organisations membres est souvent centrale et essentielle au succès des projets/programmes de réseau. Leur participation à la mise en œuvre d'un projet/programme de réseau, de l'aveu même des dirigeants de réseau, est souvent prise pour acquise. Pourtant, plusieurs facteurs peuvent expliquer qu'une organisation membre ne veuille ou ne puisse participer à un projet/programme mis en œuvre par le réseau auquel elle appartient : manque de motivation, divergence de point de vue sur les priorités, objectifs, stratégies à mettre en œuvre et activités à mener dans le cadre d'un projet/programme, manque de ressources humaines, manque d'expérience nécessaire, manque de temps (conflit d'horaire avec son propre agenda). À cela peuvent s'ajouter des facteurs liés aux relations interpersonnelles, par exemple : incompatibilité de caractère entre dirigeants d'organisations membres d'un réseau (possiblement rivales) qui auraient à travailler ensemble, etc.
- 3) En ce qui concerne le processus de suivi et d'évaluation, les organisations membres peuvent influencer largement le cours du travail, en tous cas davantage que les partenaires limitrophes ou du moins les partenaires stratégiques. Par exemple, selon leur implication dans le projet/programme, elles peuvent influencer les décisions concernant les termes de références d'une éventuelle évaluation externe (qui conduira l'évaluation, en combien de temps, quels sujets seront examinés, etc.)

Les résultats des discussions sur le statut des organisations membres dans l'utilisation éventuelle de la Cartographie des incidences par les réseaux d'organisations révèlent qu'il est nécessaire qu'un statut particulier leur soit accordé puisqu'il importe de ne pas les confondre avec les deux autres types de partenaires. Il s'agit donc d'un type de partenaire spécifique aux organisations en réseau, que nous appelons : « partenaires réseau », pour les distinguer des partenaires limitrophes et des partenaires stratégiques.

Rappelons que la distinction entre les partenaires limitrophes et les partenaires stratégiques, tels que définis par la Cartographie des incidences, obligent les utilisateurs de cet outil à accorder une attention différenciée aux deux types de partenaires. De la même façon, vue l'importance et le rôle spécifique joué par les organisations membres dans les projets/programmes de réseau, il est crucial de leur accorder une attention et des ressources toutes spéciales dans la planification, le suivi et l'évaluation.

En guise de conclusion à cette section, il convient de souligner que le défaut de prise en compte de la nature du réseautage dans l'évaluation de projets/programmes de réseau, qui peut sembler à première vue peu probable, est pourtant fort répandu et c'est justement le constat même de cette méprise qui a déclenché notre intérêt pour le sujet de la présente étude. Cet « oubli » se traduit donc par des évaluations où ne sont pris en compte ni les *objectifs de réseau* à la base de l'existence du réseau, ni les *liens* entre membres du réseau ou acteurs proches du réseau.

5.2 Revalorisation de l'apprentissage comme fondement de l'évaluation

Si les participants à l'étude s'entendaient tous pour dire que l'évaluation est un aspect important du travail qui leur incombe en tant que gestionnaire d'organisation, l'unanimité par contre n'est pas aussi facilement perceptible lorsqu'on les questionne sur le fondement, le pourquoi de l'évaluation.

5.2.1 Perception de l'évaluation

Tout d'abord, aux yeux de plusieurs participants, les exercices d'évaluation semblent davantage bénéficier aux bailleurs de fonds, en tant qu'outil de reddition des comptes, qu'aux réseaux eux-mêmes, en tant qu'outil d'apprentissage et de réflexion.

Cette vision traditionnelle de l'évaluation a sans doute une large responsabilité dans le fait que les évaluations de type participative, axées justement sur la réflexion et l'apprentissage, sont perçues comme un luxe que les réseaux, toujours en manque de ressources, imaginent mal pouvoir se permettre.

La question de la reddition des comptes envers les bailleurs de fonds reste constamment en filigrane des conversations avec les participants. D'une certaine façon, il est apparu que les participants désiraient mettre en avant-plan l'utilité qu'avaient pour eux-mêmes les évaluations, mais que les expériences qu'ils avaient vécues leur étaient souvent apparues comme des moments de « justification », de possibilité de « sanction », et même de « peur ».

Il va sans dire que ces sentiments ont un impact important sur les relations qu'entretiennent les bailleurs de fonds du nord avec les organisations du sud, relations où le pouvoir est réparti de façon inéquitable. Nous aborderons ce sujet plus loin.

Il est ressorti aussi des préoccupations exprimées par les participants aux rencontres (autant pendant les entrevues que lors des ateliers) qu'il existe un consensus sur la grande importance que l'évaluation devrait occuper dans la gestion d'une organisation oeuvrant en développement international. Toutefois, un fossé énorme existe entre ce vœu pieux et la place qu'occupe effectivement l'évaluation dans le quotidien des réseaux rencontrés.

Cette situation s'explique facilement si on conjugue les réponses obtenues aux questions concernant la perception de l'évaluation en général et les réponses sur l'utilité de l'évaluation : puisque les réseaux manquent de savoir, de temps et de

ressources financières pour effectuer les évaluations et qu'en plus leurs dirigeants perçoivent les évaluations comme étant surtout utiles aux bailleurs de fonds, on peut comprendre que la motivation nécessaire à la réalisation d'un exercice si exigeant n'est pas suffisante pour surmonter les obstacles liés à l'évaluation.

5.2.2 Apprentissage et évaluations traditionnelles

Afin de faciliter la reddition des comptes, la gestion axée sur les résultats (GAR) et son outil de travail central, le cadre logique, sont sans doute les outils de gestion les plus utilisés présentement par les agences d'aide internationale et les organisations non gouvernementales (du moins ceux ayant pignon sur rue en Europe et au Canada) oeuvrant en partenariat avec les ONG du sud. Comme on l'a vu dans le cadre théorique, le cadre logique permet aux gestionnaires, aux bailleurs de fonds comme aux évaluateurs, d'avoir en un coup d'œil un portrait relativement fidèle d'un projet/programme. Pourtant, plusieurs participants à l'étude en ont souligné certaines limites.

Si cet outil n'arrive pas à surmonter les limites mentionnées par les participants (certaine rigidité, difficulté à illustrer la complexité des projets/programmes visant les changements de comportement, incapacité de se passer de dates butoir), la Cartographie des incidences semble mieux répondre à ces défis.

Allons un peu plus loin et demandons-nous pour qui les délais fixes, une certaine rigidité des outils d'évaluation, une vision simplifiée des choses sont utiles?

Les limites des outils actuels d'évaluation sont en fait un fidèle reflet de la manière généralisée de concevoir actuellement le développement, c'est-à-dire que nous désirons peut-être que les projets/programmes soient conçus de façon à ce qu'ils puissent être gérés le plus facilement possible, en dépit de la réalité des défis auxquels ils doivent répondre.

Par contre, il ne s'agit évidemment pas de jeter le bébé avec l'eau du bain. La GAR est un outil de gestion très utile et les idées avancées par la Cartographie des incidences doivent être utilisées comme *complément* aux modèles logiques

d'évaluation, comme le soulignent ses concepteurs. D'ailleurs, les participants à l'étude, s'ils avaient maintes critiques à formuler à l'égard de la GAR, étaient tous d'accord pour dire que le cadre logique est assurément un outil pratique en terme de gestion et donc, un outil pouvant faciliter en partie l'évaluation.

Alors comment concilier le besoin de simplicité en gestion et la nécessité d'une prise en compte de la réalité, nécessairement complexe, pour permettre un réel apprentissage ?

Si nous ne possédons pas de réponse à cette question, nous pouvons tout de même continuer d'explorer comment la Cartographie des incidences favorise l'apprentissage.

La présentation de la Cartographie des incidences a créé l'occasion pour les participants à l'étude de s'exprimer sur la façon dont cet outil pourrait influencer positivement l'apprentissage de même que les relations avec les bailleurs de fonds. En effet, les participants ont vu dans ce nouvel outil d'évaluation une ouverture potentielle des bailleurs de fonds vers une meilleure compréhension du défi énorme constitué par la mise en œuvre des projets/programmes visant le changement de comportement dans le contexte d'une organisation en réseau.

Je crois que c'est maintenant que le nord a commencé à trouver la voie pour ce qu'ils appellent de développement durable. Parce qu'on avait l'impression, pour certains partenaires, que c'étaient des développement de complaisance qu'on venait faire en Afrique. Pourvu qu'on dise qu'on fait quelque chose. On donne un projet, même si c'est un projet de trois jours, on veut des résultats durables! (...) Le premier coup d'épée que vous donnez ne peut pas atteindre le résultat que vous attendez. (...) Parce qu'il y a certaines considérations vraiment qu'on devrait laisser tomber et voir la réalité sur le terrain. Malheureusement, il y a des fois où on développe beaucoup plus la paperasse que le développement réel du terrain. Je n'avais jamais entendu parler de ça. Je n'ai jamais, au cours des nombreuses rencontres vu quelque chose comme ça qui transcende autant des considérations que j'allais dire inutiles pour aller à l'essentiel.

L'accueil très positif des participants à la Cartographie des incidences est donc, du même coup, une critique de l'évaluation, telle qu'elle est pratiquée présentement, et cela, même s'il n'existe pas qu'une seule façon d'évaluer.

Ce qui fait la différence principale est bien entendu le fait que la Cartographie des incidences tente de contourner les quatre grands concepts omniprésents actuellement en développement international identifiés par Smutylo, que nous avons évoqués dans le cadre théorique : pensée linéaire, programmation bureaucratisée, attribution des interventions et concept d'impact. Si ces concepts favorisent la reddition des comptes, ils ne favorisent pas l'apprentissage et pire, le ralentissent ou l'empêchent, puisque l'apprentissage exige notamment la prise en compte des contributions des divers acteurs et des divers facteurs influençant le projet/programme.

L'observance généralisée de ces quatre grands concepts explique aussi peut-être nombre de difficultés de communication advenant entre les gestionnaires de réseaux (et d'ONG en général) oeuvrant en développement international et leurs bailleurs de fonds. Par exemple, la notion de pensée linéaire qui prétend qu'une activité mène à un résultat en une dynamique de cause à effet directe. Comment concilier ce concept gestionnaire rigide avec la réalité du terrain? Et comment concilier l'attribution des interventions que recherchent les bailleurs de fonds avec le fait indéniable que l'action de multiples acteurs se chevauchent et s'influencent l'une et l'autre dans nombre de projets/programmes, et ce, sans compter les influences du contexte socio-économique ou politique?

Un autre avantage critique de la Cartographie des incidences, selon les participants, est sans conteste sa capacité à illustrer la complexité d'un projet/programme de développement humain.

En effet, un grand nombre de participants a souligné les difficultés inhérentes à tout projet/programme visant le changement de comportement. Le concept de marqueurs de progrès incarne à lui seul le besoin des gestionnaires de projets/programmes de pouvoir déconstruire un phénomène aussi complexe que le

changement de comportement humain en une myriade de minuscules changements observables, donc pouvant être documentés et menant à un changement de comportement visé (incidence visée). La reconnaissance de cette complexité permet (et dans un certain sens exige de la part des gestionnaires de projets/programmes) de fixer des objectifs plus réalistes, plus humbles et possiblement, plus durables.

Ces qualités de la Cartographie des incidences permettent assurément un apprentissage réel au cours d'un projet/programme ou d'un projet/programme à l'autre.

5.3 Renforcement des connaissances et compétences en évaluation

Si le recadrage de l'objet d'évaluation et la revalorisation de l'apprentissage comme fondement de l'évaluation apparaissent nécessaire à une meilleure évaluation des projets/programmes de réseaux de changement social, le besoin de renforcer les capacités des gestionnaires de projets/programmes de réseaux visant le changement social en terme de connaissances et de compétences en évaluation est au moins aussi important.

Rien ne sert de posséder l'approche ou l'outil parfait si seuls les chercheurs ou les consultants l'utilisent, surtout s'il s'agit d'une approche participative.

Il est donc nécessaire de questionner les connaissances et compétences en évaluation détenues par les gestionnaires de projets/programmes de réseau visant le changement social.

Ces connaissances et compétences transparaissent tout d'abord à travers l'expérience en évaluation des réseaux.

5.3.1 Expérience des réseaux en évaluation

Il est utile de rappeler que l'évaluation n'est pas une pratique standardisée ou référant toujours à la même réalité. Il existe d'innombrables types d'évaluation. Nous nous attarderons ici à deux types d'évaluation : les évaluations internes

(menées par les employés ou bénévoles du réseau sur leur décision propre, avec leurs ressources propres et à leur propre profit) et les évaluations externes (généralement exigées par le bailleur de fonds de l'organisation et menées par des employés du bailleur de fonds ou par des consultants externes).

Évaluations internes

Les discussions menées en entrevues et au cours des ateliers à propos des évaluations internes nous ont permis de comprendre que ces dernières sont en général beaucoup moins formelles, moins structurées et semblent souvent manquer de rigueur et de profondeur en comparaison avec les évaluations externes, exigées par les bailleurs de fonds.

Les exercices d'évaluation interne, tels que décrits par les participants à l'étude, nous apparaissent nettement insuffisants pour permettre la réflexion et l'apprentissage, s'ils ne sont pas complétés par une véritable évaluation interne, basée sur un travail de suivi au quotidien, et pas seulement sur une réflexion ponctuelle.

En effet, la réflexion et l'apprentissage doivent être solidement arrimés aux défis quotidiens rencontrés par les gestionnaires pendant la mise en œuvre des projets/programmes. Cela se comprend aisément : si un exercice d'évaluation est mené seulement à la fin d'une année, non seulement plusieurs défis risquent évidemment d'être mis de côté au profit des défis les plus récents ou les plus grands, mais en plus, les corrections potentielles imaginées lors de l'exercice et qui auraient pu être apportées pour bonifier le projet/programme en cours ne seront applicables qu'au projet/programme suivant.

Souvent, au cours des discussions avec les coordonnateurs dont le réseau n'avait jamais fait l'objet d'une évaluation externe par un bailleur de fonds, il nous a semblé que ces réseaux ne songeaient pas à se donner eux-mêmes des occasions d'évaluation interne; ils attendaient plus ou moins un financement externe pour se pencher sur le fonctionnement de leurs projets/programmes ou de leur réseau. Ce

manque de réflexion et possiblement d'auto-critique peut avoir, on s'en doute, des effets sur la capacité du réseau d'aller de l'avant dans son développement, sans parler de son efficacité réelle dans son domaine d'intervention.

Il faut bien se rendre à l'évidence : en général, les évaluations semblent loin d'être une priorité dans le quotidien des gestionnaires de réseau, à moins qu'ils n'y soient contraints par leurs bailleurs de fonds (qui mènent des évaluations externes). Sans grand risque de se tromper, on peut dire que la question de l'évaluation est intégrée dans la pratique des gestionnaires comme étant un outil de base de gestion, *seulement* dans le cas des réseaux les plus matures (10 des 11 réseaux « très expérimentés » se retrouvent dans les réseaux ayant 6 ans et plus d'existence). Ce constat nous ramène donc à la perception de l'évaluation et de son utilité, comme nous l'avons vu plus haut. Il pourra éventuellement être possible de sortir de ce cercle vicieux grâce à 1) des activités de sensibilisation sur l'importance de l'évaluation continue qui pourraient être dispensées aux gestionnaires de réseaux ainsi que grâce à 2) une formation sur la gestion des fonds et du temps de manière à prendre en compte la nécessité d'un suivi continu et les avantages de mener des évaluations internes avec régularité.

Évaluations externes

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique (section sur *La démarche participative en évaluation*), les évaluations peuvent être participatives à divers degrés.

Les discussions montrent que le niveau de participation aux différentes phases des évaluations externes varie sensiblement d'un réseau à l'autre, mais nonobstant cela, les participants à l'étude se montrent en général plutôt satisfaits du résultat des évaluations externes dont leur réseau a fait l'objet.

Notons que la satisfaction peut être simplement liée au fait que le bailleur de fonds ayant initié l'évaluation a reconnu le bon travail du réseau et a renouvelé son financement. Mais qu'en est-il d'un autre type de bénéfice, c'est-à-dire des

apprentissages, à tout le moins en vue d'une meilleure planification future, qui devraient être l'une des raisons d'être des évaluations, selon ce que les participants aux ateliers de réflexion nous ont eux-mêmes dit?

Est-ce que les coordonnateurs de réseau sont suffisamment outillés pour retirer tout le bénéfice possible des évaluations externes?

Nous nous sommes posé la question suivante : comment faire en sorte que les résultats d'une évaluation ne soit pas qu'une notation, un doigt accusateur (comme l'ont exprimé certains participants à l'étude), une promesse ou une menace liée à la poursuite d'un financement, mais bien un outil d'apprentissage? Comme nous le verrons dans la section suivante, une utilisation judicieuse des résultats d'évaluation par les réseaux pourrait constituer la base d'un apprentissage très bénéfique pour leurs dirigeants afin de ré-équilibrer les relations avec leurs bailleurs de fonds.

5.3.2 Évaluation et relations avec les bailleurs de fonds

Les tensions engendrées par les malentendus autour des évaluations ont été maintes fois décrites par les participants à l'étude. Cela s'exprime, par exemple, par des doutes sur la bonne foi des bailleurs de fonds concernant les enjeux réels des évaluations, des doutes à l'effet que les consultants engagés pour mener les évaluations soient vraiment en mesure de comprendre la réalité du pays, des impressions tenaces à l'effet que les bailleurs de fonds ont du mal à saisir la nature, les fonctions des réseaux, et donc que l'objet de l'évaluation est défini incorrectement, etc.

Ces doutes ont l'heur d'assombrir de façon magistrale, il va sans dire, les relations entre bailleurs de fonds et dirigeants de réseaux financés. À ces moments, toute réflexion ou tout apprentissage qui aurait pu émerger de l'évaluation risque d'être occulté par un sentiment de frustration et même de colère.

Par exemple, la question de la transparence au sujet des enjeux réels des évaluations a un impact considérable sur la naissance, le renforcement ou la mort de la confiance entre les praticiens et leurs bailleurs de fonds, ce qui aura

vraisemblablement des conséquences sur le déroulement du ou des projet(s)/programme(s) en cours ou à venir.

Il est apparu clairement que les réseaux rencontrés, surtout ceux qui sont les plus matures, se trouvaient en quelque sorte à une croisée des chemins. Leurs dirigeants souhaitent de plus en plus de véritables partenariats, et pas seulement une relation entre le nord et le sud où ils font office de bénéficiaires de dons. Ils se disent prêts à se positionner, à repenser à ce qu'ils sont prêts à accepter ou non.

Les participants à l'un des ateliers ont évoqué le besoin de réciprocité entre les praticiens et les bailleurs de fonds. Que font les bailleurs de fonds avec les résultats des évaluations? Se sentent-ils tenus à leur tour d'écouter les recommandations et doléances des praticiens qu'ils financent? Dans une tentative pour égaliser les rapports de force, certains réseaux décident de demander au bailleur de fonds la permission d'utiliser les reliquats budgétaires de leur projet/programme terminé pour financer la tenue d'une évaluation non prévue. Les organisations qui agissent ainsi ont décidé qu'elles ne se contenteraient pas de subir les évaluations, mais qu'elles s'en serviraient pour faire la preuve de leurs capacités dans leurs rapports avec les bailleurs de fonds.

Ce type d'action « pro-active » démontre bien l'avancée de certains gestionnaires de réseaux du sud en direction d'un partenariat de plus en plus égalitaire avec le nord.

5.3.3 Suivi : Incidences visées et marqueurs de progrès

La Cartographie des incidences se caractérise d'abord et avant tout par le fait qu'elle cherche à mesurer les changements de comportement visés (appelés « incidences visées ») au lieu des changements d'état, comme le font les outils d'évaluation traditionnels.

Cette idée a été fort bien accueillie par les répondants, comme on l'a vu dans le chapitre précédent. Globalement, il s'agit véritablement pour eux d'une avancée dans la façon de percevoir et de gérer les projets/programmes. Donc, nous croyons que la possibilité pour les praticiens de disposer de ces concepts mieux adaptés à

leur réalité pourrait leur faciliter la tâche, ce qui est assurément ce que nous souhaitons.

À partir du moment où les participants acceptaient cette idée de viser le changement de comportement des partenaires limitrophes, le besoin d'identifier des marqueurs de progrès, c'est-à-dire des indicateurs marquant la progression en direction des incidences visées, devenait facile à comprendre.

Le succès évident de la question du suivi en général et plus particulièrement de l'identification des incidences visées et des marqueurs de progrès nous apparaît être un indicateur clair que ce que la Cartographie des incidences propose à ce sujet correspond aux besoins réels des gestionnaires de projets/programme visant des changements de comportement.

En effet, l'idée que les résultats importants soient des changements de comportement va de soi avec le type de projet/programme des réseaux. De plus, les marqueurs de progrès paraissent (et sont) infiniment plus « humains », plus « manipulables » et plus facilement « identifiables » que les indicateurs objectivement vérifiables (IOV), exigés par le cadre logique, indicateurs censés pouvoir illustrer en une paraphrase ou un nombre (selon qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs) une réussite, un objectif atteint.

Ajoutons que les marqueurs de progrès dans la Cartographie des incidences sont là pour illustrer et aider les praticiens dans leur suivi d'un processus complexe comme le sont les changements de comportement. Un processus aussi complexe que celui-ci ne peut être laissé à lui-même au cours d'un projet/programme. Il est irréaliste de penser qu'il suffit de reprendre contact avec le partenaire limitrophe au bout de douze mois d'activité pour voir s'il a changé de comportement. Le suivi doit donc être serré et documenté, ce que propose la Cartographie des incidences.

5.3.4 Collecte des données et suivi en général

Lorsque nous avons rencontré certains des concepteurs de la Cartographie des incidences en juin 2004, ils nous ont communiqué leurs préoccupations concernant

les difficultés que pourraient rencontrer les gestionnaires de projets/programmes de réseau en ce qui concerne l'étape de cueillette de données à travers la Cartographie des incidences.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la méthodologie, nous avons pris bonne note de cette question et avons interrogé tous les participants rencontrés à ce sujet.

Tel que vu au chapitre précédent, les répondants se disent fort intéressés par le concept de marqueurs de progrès mais prévoient du même coup l'une des difficultés auxquelles avaient peut-être songé les concepteurs de la Cartographie des incidences : les répondants réalisent généralement qu'un suivi utilisant ce concept exigera des ressources à la mesure de ce nouveau défi. Cela implique naturellement que les budgets accordés par les bailleurs de fonds pour ce type de suivi devront refléter des besoins accrus des utilisateurs de la Cartographie des incidences pour le travail en suivi-évaluation.

Outre le besoin accru de ressources financières et matérielles, des formations seront sans doute nécessaires car les dirigeants de réseau rencontrés avouent qu'ils omettent souvent de fixer des indicateurs intermédiaires, ce qui a entre autres pour conséquence que leurs projets/programmes sont sans doute davantage susceptibles de dévier des objectifs fixés à la planification en cours de mise en œuvre.

5.3.5 Suivi auprès des partenaires limitrophes de réseau

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, nous avons interrogé les participants à l'étude sur leur vision de ce qui pourrait compliquer la tâche de suivi auprès des partenaires limitrophes. Les opinions ont été assez divergentes : si plusieurs admettent que les partenaires limitrophes ayant un statut social élevé sont d'une approche délicate, plusieurs tempèrent cette difficulté en arguant que la crédibilité d'un réseau ou que les stratégies de communication avec ces partenaires peuvent faire une différence notable dans le suivi et la cueillette des données.

À propos des relations avec les partenaires limitrophes, l'un des coordonnateurs participant a déjà établi une stratégie qui nous a parue tout à fait intéressante, concernant les partenaires limitrophes. À la question : « Comment un suivi rapproché, tel que l'exige le concept de marqueurs de progrès, pourrait-il être réalisable avec des personnes ayant un statut social élevé, comme le sont vos partenaires limitrophes? », un coordonnateur a répondu ceci :

Ça dépend du travail préalable que j'aurai fait avec lui. Je vais vous donner un exemple qui me semble un peu rapproché de cela. Moi j'ai mis sur place dans la région un truc que j'appelle : le groupe informel consultatif. C'est des grandes personnalités, de beaucoup de profil. (...) Dans le contexte environnemental de notre pays, c'est qu'il faut trouver une motivation. La motivation, ce n'est pas de rémunérer les gens, je ne parle pas de ça. La motivation, c'est les mettre dans une bonne ambiance de travail. Bon, un petit café pour décontracter un peu l'atmosphère, de temps en temps, et puis le feedback du résumé des discussions que vous avez eues. Et vous savez que le groupe influence beaucoup plus que l'individu. Alors à partir de ce moment là, si mon groupe informel consultatif commence à trouver que c'est intéressant de s'organiser... C'est une forme d'assemblée informelle qui évalue un peu, qui écoute, qui apporte des idées à transmettre. Ils joueront le rôle réel des partenaires limitrophes. Voilà! (...) lorsque je sais que dans ma région, il faut parler de développement côtier, moi j'ai un géographe dans le groupe : je l'approche! Ce serait beaucoup plus alléchant pour moi puisque j'ai quelqu'un de très compétitif, de très compétent dans le secteur.

Ce groupe informel consultatif est donc mis à contribution avant même le début des projets/programmes. En travaillant ainsi avec des personnes clés dans sa région (il s'agit ici d'un réseau géographique), le réseau s'assure d'une collaboration essentielle. Notons que selon les projets/programmes, si ces personnes ne sont pas d'éventuels partenaires limitrophes, ils pourront tout aussi bien être des partenaires stratégiques dans leur domaine professionnel respectif.

Cette stratégie illustre en quelque sorte une réflexion sur la transition « d'une stratégie de communication pour une audience » à une « stratégie d'engagement pour des partenaires », exprimée par Creech et Williard (2001, p.35). Pour ces deux chercheurs, il est indispensable de comprendre que lorsque l'on vise le changement de comportement, les relations constituent des atouts plus puissants que

l'information. Ils proposent l'approche « permission marketing », qui, traduite dans le monde du développement, constitue en fait l'établissement d'une relation de long terme entre une organisation et ses partenaires limitrophes (ou des personnes potentiellement partenaires limitrophes). Cette relation où la confiance et la compréhension des enjeux ainsi que des défiances grandissent petit à petit, serait garante d'une réelle et fructueuse collaboration.

Autre stratégie adoptée par un réseau togolais afin de faciliter les contacts et donc éventuellement le suivi auprès des partenaires limitrophes : leur conseil d'administration (appelé là-bas le « bureau ») inclut un poste de conseiller qui n'est pas électif et qui est réservé à un éminent représentant issu de la profession de leurs principaux partenaires limitrophes (dans ce cas-ci, le réseau oeuvrant en permanence avec des groupes scolaires a choisi d'inclure dans son bureau un inspecteur de l'enseignement secondaire. La personne choisie aura ainsi pour mandat, entre autres, de faciliter le contact avec les écoles, de faciliter l'obtention des autorisations nécessaires pour les activités, etc.

Outre ces stratégies préalables aux projets/programmes, une coordonnatrice a suggéré que les gestionnaires des projets/programmes de réseau accordent une attention toute spéciale à leurs communications, pendant la mise en œuvre des activités, avec les partenaires limitrophes. Par exemple, elle suggérerait que les avancées des partenaires limitrophes, mêmes minimes, soient soulignées afin qu'ils ressentent vraiment l'avantage professionnel (par exemple) que leur confère leur participation dans le projet/programme.

Comme on le voit, les stratégies proposées par les répondants pour faciliter le suivi auprès des partenaires limitrophes sont « inclusives ». C'est-à-dire que ces stratégies suggèrent d'inclure au maximum les partenaires limitrophes dans le réseau ou du moins de renforcer sensiblement la force des liens qui les unissent au réseau (par le biais d'un de leur représentant) et de leur laisser un espace de pouvoir significatif dans le réseau afin qu'une appropriation des objectifs du projet/programme de réseau soit favorisée.

5.3.6 Obstacles à l'utilisation de la Cartographie des incidences

Au cours des trois mois passés sur le terrain, nous avons exposé les principaux concepts de la Cartographie des incidences près d'une quarantaine de fois. Au moins vingt-cinq fois avec les réseaux sélectionnés, et plusieurs autres fois pour répondre à la curiosité de collègues coopérants volontaires sur le terrain ou au cours d'entrevues avec d'autres intervenants en développement international. La réaction est partout la même qu'elle provienne de coopérants peu ferrés en gestion ou de gestionnaires chevronnés : intérêt et grande concentration pour pouvoir saisir les concepts, le tout perceptible par un air de réflexion reconnaissable entre mille : celui qui accompagne la digestion d'idées vraiment nouvelles.

Certains participants, d'autre part, ont mentionné le fait que la Cartographie des incidences est tout à fait dans l'air du temps :

Je comprends parfaitement parce que j'ai participé à un programme régional qui a pris en charge les plus grosses institutions de l'Afrique de l'Ouest (...) nous avons été particulièrement critiques sur toutes ces approches là... et on a essayé de réinventer certains outils même du point de vue conceptuel. (...) c'est un peu pour dire que le concept de Cartographie des incidences (...) fait déjà l'objet de préoccupations... Peut-être qu'on l'appelle pas forcément la Cartographie des incidences mais dans certains milieux, tout le monde est conscient qu'il n'y a pas que le nombre de kilomètres de route à paver, mais « qui sont ceux qui utilisent cette route là, pourquoi ils préfèrent l'utiliser, comment ils l'entretiennent », et nous, nous travaillons dans le domaine de l'éducation où le processus de changement de comportement..... je suis agronome Le processus de changement de comportement, la diffusion des innovations, ces théories-là, on a largement travaillé là dessus.

En dehors de l'aspect quelque peu « ésotérique » des concepts principaux de la Cartographie des incidences, du moins, au premier abord, les autres obstacles pressentis à l'utilisation de cet outil et mentionnés par les participants étaient : le besoin de formation des personnes concernées, le temps nécessaire au suivi approfondi, le manque de moyens, c'est-à-dire de ressources humaines, matériels, financières et techniques.

À propos du temps requis pour la tenue de l'atelier de trois jours prévu dans la Cartographie des incidences, il est facile de comprendre qu'une telle période de temps peut s'avérer difficile à dégager pour les membres d'un réseau. Dans *Strategic intentions* (2001, p. 128), on explique à ce propos :

Given limited time and the member's desire to focus on substantive work and financial matters, it is unlikely that most networks will never be inclined to allocate a day or more for either Outcome Mapping or Appreciative Inquiry approaches to monitoring and evaluation.

Comme nous le voyons, si les obstacles pressentis pour l'utilisation de la Cartographie des incidences sont sérieux, aucun n'est insurmontable, moyennant quelques aménagements. Si l'utilité de la Cartographie des incidences (ou du moins de ses concepts principaux) dans les projets/programmes de développement humain se vérifie dans les prochaines années, comme nous croyons qu'elle ne pourra pas manquer de le faire, des investissements mineurs, notamment en formation auprès d'organisations du sud pourraient s'avérer fort « payants » ... en terme humain, s'entend.

Globalement, l'accueil chaleureux et enthousiaste réservé aux principaux concepts de la Cartographie des incidences a été assurément à la hauteur de nos espérance.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre les trois principaux défis qui attendent les acteurs entourant les projets/programmes de réseaux visant le changement social. Nous disons ici « acteurs » plutôt que « les gestionnaires », car il n'appartient pas seulement à ces derniers de recadrer la nature même de l'objet devant être évalué dans le cas de l'évaluation de projet/programmes de réseaux visant le changement social, d'examiner la place de l'apprentissage vis-à-vis la reddition de comptes en tant que fondement d'évaluation et de renforcer leurs capacités en terme de connaissances et de compétences en évaluation. Au contraire, ces défis concernent tout autant leurs bailleurs de fonds que les évaluateurs qui les accompagnent.

Il s'agit donc de défis qui concernent tous ceux qui gravitent autour de l'outil fantastique d'évolution social que peuvent être, s'ils sont bien gérés, les réseaux d'organisations oeuvrant au changement social.

CHAPITRE VI : CONCLUSION

Parallèlement au processus de mondialisation, les acteurs de la société civile se regroupent afin de constituer un nouveau pouvoir et l'une des formes d'organisation les plus en vogue pour se faire sont les réseaux d'organisations visant le changement social, tels le RECAPE (Réseau de clubs scolaires et associations de jeunesse pour la protection de l'environnement), le ROBS (Réseau des ONG Béninoises de Santé) ou le RAJ (Réseau Afrique Jeunesse).

Le rôle social névralgique de ces réseaux commence à peine à être reconnu et les bailleurs de fonds du nord à souhaiter travailler de plus en plus en partenariat avec eux.

Pourtant, un malaise se fait sentir puisque que les acteurs qui sont impliqués directement ou indirectement dans et avec les réseaux d'organisations visant le changement social réalisent que le fonctionnement de ces derniers est décidément différent de celui des organisations simples.

Les réseaux sont omniprésents mais on les comprend mal. Par exemple, leurs bailleurs de fonds ont du mal à saisir l'ampleur des obstacles qui peuvent surgir dans la nécessaire concertation des membres en vue de la simple planification des projets/programmes. Les personnes représentant des organisations membres des réseaux ont parfois des attentes irréalistes de la part du réseau auquel elles appartiennent sans prendre conscience d'un autre côté que leur propre contribution est essentielle. Les gestionnaires des réseaux eux-mêmes ont parfois du mal à saisir ce que devrait être la portée de l'action du réseau qu'ils dirigent. Comment gérer les réseaux, les aider à évoluer, les financer et les évaluer si on comprend insuffisamment leur fonctionnement?

L'ambition première de cette étude était d'abord de proposer un nouvel outil d'évaluation des réseaux de changement social. Réduisant nos appétits devant l'ampleur de la confusion entourant les réseaux, nous avons pensé ensuite proposer simplement des termes de référence pouvant baliser l'éventuelle conception d'un

nouvel outil d'évaluation des réseaux de changement social. Enfin, force nous a été de constater que nous n'en étions pas encore là.

En effet, il est apparu qu'il reste encore beaucoup à faire pour que les personnes travaillant au sein de tels réseaux, les personnes représentant les organisations membres de ces réseaux et même leurs bailleurs de fonds prennent pleinement conscience de la nature réelle et des exigences des réseaux dans lesquels ils sont impliqués avant de songer à en évaluer correctement les projets/programmes.

L'étude s'est donc attardé essentiellement sur les aspects incontournables de la nature propre du réseautage devant être considérés lors des évaluations de projets/programmes des réseaux d'organisations visant le changement social. L'analyse des résultats de cette approche a été suivie par un questionnaire sur les connaissances, compétences et expériences des réseaux étudiés concernant l'évaluation.

La question de recherche était donc la suivante : Quels sont les principaux aspects du réseautage à prendre en compte dans l'évaluation des projets/programmes de réseaux d'ONG visant le changement social?

La revue documentaire a permis dans un premier temps de mettre en lumière certains faits centraux concernant les réseaux et l'évaluation : dans les réseaux, les liens sont plus importants que la structure; les trois objectifs caractérisant particulièrement les réseaux de changement social sont le renforcement de capacités, la collaboration à des projets communs et le plaidoyer/lobbying; la gestion de réseau idéal tend vers la décentralisation; certains concepts centraux de l'analyse des réseaux sociaux (tels la confiance, le pouvoir, le capital social) permettent de mieux comprendre la dynamique de réseaux d'organisations qui nous intéressent. Quant à l'évaluation traditionnelle, elle se conforme aux quatre concepts étant actuellement à la base du développement : la pensée linéaire, la programmation bureaucratisée, l'attribution des interventions et le concept d'impact. A contrario, trois concepts sont proposés comme approche à une évaluation tenant mieux en

compte la réalité des projets/programmes : la sensibilité au genre, la démarche participative, l'évaluation du développement social.

Afin d'aller plus loin dans la réflexion et de saisir davantage la réalité des acteurs oeuvrant au sein des réseaux de changement social, nous avons séjourné trois mois en Afrique de l'Ouest, plus précisément au Bénin, au Burkina Faso et au Togo, afin de rencontrer des dirigeants ou des membres de 25 réseaux d'organisations visant le changement social, tel le *Réseau des ONG Béninoises de Santé* ou le *Réseau de clubs scolaires et associations de jeunesse pour la protection de l'environnement*.

Au cours de ces rencontres, nous avons utilisé, comme base de discussion, la Cartographie des incidences, un outil d'évaluation conçu au CRDI et créé à partir d'une vision du développement qui est, selon nous, en accord avec la philosophie du réseautage. Ces rencontres ont permis un échange d'informations fructueux : d'une part nous présentions à ces dirigeants certains concepts centraux de la Cartographie des incidences (identification des partenaires limitrophes, des incidences visées et des marqueurs de progrès, sphère d'influence) et d'autre part, les participants à l'étude nous présentaient leur réseau, nous faisaient part de leurs expériences en évaluation et donnaient leur opinion sur la Cartographie des incidences.

En terme de limites méthodologiques, le choix du courriel comme moyen de communication dans les démarches préparatoires ne s'est pas avéré idéal, même si nous croyons toujours que c'était le meilleur parti à prendre considérant nos moyens limités. Nous jugeons a posteriori que les limites de ce médium de communication ont pu avoir des incidences sur la qualité des communications (préalablement et suivant notre présence sur le terrain). En effet, plusieurs des représentants des réseaux participants n'ont pas accès facilement à Internet (et au courriel). Aussi, nous savons que généralement, les contacts établis par courriel sont rarement pris autant au sérieux (du moins dans les pays connus par nous en Afrique de l'Ouest) que ceux établis par l'entremise d'une tierce personne se trouvant sur le terrain, par la poste ou encore mieux : en personne.

L'aspect « informel » des communications par courriel a, par exemple, eu à notre avis un impact sur le fait qu'une seule des personnes contactées avait lu le document pour lequel nous avons envoyé le lien électronique avant la rencontre. Nous sommes aussi conscients que le téléchargement de documents à partir d'Internet est difficile en général en Afrique de l'Ouest car la connexion y est presque partout très lente, elle est aussi très fréquemment interrompue et enfin, elle est onéreuse.

Une autre limite de l'étude concerne le fait que les entrevues semi-dirigées et les ateliers de réflexion n'ont pas permis de faire ressortir de façon évidente la place qu'occupent dans la vie des réseaux certains concepts liés à l'analyse des réseaux sociaux. Certes, certains de ces concepts (tels le pouvoir ou la confiance) ont fait l'objet de commentaires de la part des participants, mais une analyse solide de la place qu'ils occupent aurait probablement exigé de longues périodes d'observation du fonctionnement au quotidien des réseaux en plus d'entrevues de fonds avec plusieurs personnes proches des réseaux.

Enfin, un mot concernant la localisation géographique des réseaux rencontrés. Le budget de recherche et le temps disponible ne permettait que peu de déplacements pour rencontrer plusieurs représentants d'organisations en dehors des capitales. Cela constitue donc l'une des limites de l'étude car seuls deux des réseaux rencontrés étaient situés en dehors des capitales.

L'analyse des résultats nous a tout de même permis de dégager ce qui constitue selon nous les trois défis centraux de l'évaluation des réseaux d'organisations visant le changement social.

Tout d'abord, il est essentiel de toujours garder en tête la nature propre des réseaux et leurs spécificité afin de recentrer les activités d'évaluation en direction de la bonne cible. Par exemple, lorsque la portée de l'action des réseaux sera mieux comprise, il sera évident que l'on ne peut exiger des projets/programmes de réseau des résultats sur la population.

Deuxièmement, l'apprentissage *en complément de* la reddition de comptes aux bailleurs de fonds comme fondement de l'évaluation doit être valorisé. Les discussions avec les participants à l'étude portaient souvent sur l'apprentissage que devraient permettre les évaluations, mais dans les faits, peu de leurs expériences d'évaluation favorisaient l'apprentissage.

Enfin, des énergies et des ressources doivent indéniablement être consacrées à la formation des dirigeants de réseau sur l'évaluation, ce qui inclut évidemment une réflexion sur les stratégies de planification, de suivi, d'interprétation et d'analyse des résultats d'une évaluation ainsi que d'utilisation et de mise en valeur des résultats d'une évaluation, etc.

Ces trois défis à relever constituent une base incontournable de travail sur laquelle les réseaux de changement social devront s'appuyer si leurs dirigeants désirent que les exercices d'évaluation soient davantage significatifs et leur servent effectivement à évoluer.

L'appropriation de leurs exercices d'évaluation n'est certes pas le seul facteur qui sera garant de l'évolution et du renforcement des réseaux de changement social, mais elle est définitivement un outil privilégié parmi ceux qui leur permettront de véritablement jouer leur rôle de représentants de la société civile.

D'autres parts, de multiples autres pistes de recherche pourraient être explorées pour mieux comprendre les réseaux de changement social. Par exemple, en ce qui concerne la mission de plaidoyer/lobbying des réseaux de changement social, l'un des coordonnateurs de réseau rencontré a suggéré qu'il serait intéressant de pouvoir mesurer l'apport marginal des réseaux dans la stabilisation du cadre politique dans leur domaine respectif d'intervention.

Ce même participant a lancé la question du financement des réseaux. Selon lui, il faut se demander:

Quel est le mode de financement idéal des réseaux? Je suis arrivé à me rendre compte que les réseaux fournissent des services d'utilité

publique, des services dont tout le monde a besoin mais que personne n'est prêt à payer individuellement. Et que l'État ne veut pas payer.

Voilà un exemple des multiples questions que soulève l'étude des réseaux. Bien d'autres sujets importants n'ont pas pu être même effleurés ici, tels ceux-ci : la place qu'occupe le réseautage dans la nouvelle idéologie de la communication, l'utilisation des outils de réseautage, notamment les TIC, le fossé technologique et son impact dans les réseaux internationaux de changement social, le réseautage et l'interculturalité, les impacts de la culture organisationnelle dans les réseaux, les compétences culturelles comme freins ou adjuvants au réseautage.

L'étude des réseaux dans un contexte de développement international pose donc des questions touchant des domaines aussi divers que celui des nouvelles technologies, des communications interculturelles ou des pratiques de communications sociales, celles-ci pouvant être observées à travers les lunettes, par exemple de l'anthropologie symbolique ou culturelle.

Mais la suite la plus simple et la plus logique à la présente étude est bien sûr la création d'un nouvel outil d'évaluation des réseaux de changement social qui pourrait s'inspirer des travaux très récents de plusieurs des auteurs mentionnés au chapitre deux de la présente étude.

ANNEXES

- Réseaux ayant participé à l'étude
- Individus ayant participé à l'étude
- Déroulement des ateliers de réflexion
- Évaluation de l'atelier de réflexion sur l'évaluation de réseau
- Protocole d'entretien dans le cadre des entrevues semi-dirigées
- Âge des réseaux participants et leur niveau respectif d'expérience en évaluation
- Formulaire de consentement (entrevues)
- Formulaire de consentement (ateliers)
- Échéancier du mémoire
- Survol de la Cartographie des incidences

RÉSEAUX AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE

TOGO
1. WiLDAF/FeDDAF Togo , Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droit et Développement en Afrique, Réseau national du Togo
2. FONGTO , Fédération des ONG du Togo
3. (Réseau du) Système des Ecoles Associées de l'UNESCO
4. Réseau Sida Afrique , Coordination Afrique de l'Ouest par le groupe: AJAAH du Togo
5. RAV-TOGO , Réseau des Associations et Organisations des Volontaires oeuvrant au TOGO
6. CONGREMA , Collectif des ONG de la région maritime
7. RECAPE , Réseau de clubs scolaires et associations de jeunesse pour la protection de l'environnement
8. WiLDAF/FeDDAF Afrique de l'Ouest , Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droit et Développement en Afrique, Réseau sous-régional Afrique de l'Ouest
9. FODES , Fédération des organisations de Développement des Savanes
BÉNIN
1. PASCIB , Plate-Forme des Acteurs de la Société Civile au Bénin
2. ROBS , Réseau des ONG Béninoises de Santé
3. Réseau de femmes pour la campagne de la non violence
4. WiLDAF/FeDDAF Bénin , Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droit et Développement en Afrique, Réseau national du Bénin
5. RIFONGA , Réseau pour l'Intégration des Femmes des ONG et Associations Africaines
6. WANEP-BENIN , West Africa Network for Peacebuilding
7. Consortium ALAFIA , Association nationale des praticiens de la micro-finance du Bénin
8. FONAC , Front des Organisations Nationales contre la Corruption
BURKINA FASO
1. RAJ , Réseau Afrique Jeunesse
2. REGIPIV , Réseau pour une grande implication des personnes vivant avec le VIH
3. RÉCIF ONG , Réseau de communication, d'information et de formation des femmes dans les ONG au Burkina Faso
4. RAJS/BF , Réseau africain de Jeunes contre le SIDA du Burkina
5. RCS BF , Réseau des Communications sociales du Burkina Faso
6. CIC-Doc , Association du Centre d'information de conseil et de documentation sur le Sida
7. WiLDAF/FeDDAF Burkina , Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droit et Développement en Afrique, Réseau national du Burkina
8. MMF , Marche Mondiale des Femmes du Burkina Faso

INDIVIDUS AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE

Atelier au Togo avec le réseau WiLDAF-FeDDAF Togo

- Josepha Eдорh
- Claire Quenum
- Mariama Talabe
- Brigitte Aguigah
- Suzanne B. Soukoude
- Christine Mensah
- Jonas Florent Sokdoh
- Tchotchoui Mosso
- Mathilde A. Apetogbo
- Adjoa Cico Amouzou
- Léontine Agbodjan
- Afiwa Kafui Kuwonu

Entrevues au Togo

- FONGTO : Yao Nyaku (Directeur exécutif), Abah Kulo, Sam Amouzoun Tofa
- Réseau du Système des Écoles associées de l'Unesco : Danangue Dogoumangue (Chef Division Clubs UNESCO et Système des Écoles associées) et Théophile Folly Amouzou (ALLIED: Alliance pour l'Éducation et le Développement)
- Réseau SIDA Afrique : Paulin Kangni Messan-Kplaka et Tevi Forcados Lawson-Drackey
- RAV-Togo : Koffi A. Stéphane Ametonou et Komi Agbéko Tsolenyanu (Président)
- CONGREMA : Justin Akakpo (Coordonnateur exécutif)
- RECAPE : Anku Sitsofé Nyanu et Amévo Komlan Gadagbui
- WiLDAF-FeDDAF Afrique de l'Ouest : Kafui Adjamagbo-Johnson (Coordonnatrice Afrique de l'Ouest)
- FODES :Xavier Acakpovi, Pascal Klouyone Arzouma (Secrétaire général), Bernadette Kilougte Kalimpo (Conseillère), Parkone Honoré Badane (Coordonnateur), Fousséma Nam (Trésorière générale)

Atelier au Bénin avec le réseau WiLDAF-FeDDAF Bénin

- Taïra Idrissou
- Reine Alapini-Gansou
- Valentine Hounkanrin
- Charles Quenum
- Victorine Odounlami
- A. Jean-Claude da Silva
- C. Gisèle Anne-Marie Agboton

- Cyrille Yededji
- Marlène Seïdou Babio
- Françoise Sossou Epse Agbaholou
- Elisabeth Natabou
- Geneviève Boko Nadjo

Entrevues au Bénin

- PASCIB : , Aurélien C. Atidegla (Président)
- ROBS : Pascal Didier Zinsou (Coordonnateur), Anita Plontzke (Assistante technique du Service allemand de développement)
- Réseau pour la Campagne contre les violences faites aux femmes : Micheline Agoli-Agbo (Coordonnatrice)
- RIFONGA : Léontine Konou Idohou (Présidente)
- Consortium ALAFIA : Mathieu Soglonou (Directeur)
- WANEP-Bénin : Solange éps Attakla Nouatin (Coordonnatrice nationale)
- FONAC : Théodule Nouatchi (Trésorier général), Sylvain Ahouandjinou (Trésorier adjoint), Léontine Idohou (2^{ème} Vice-Présidente), Joël Atayi-Guedegbe (Conseiller), Thomas Kinsou-Fassinou (Membre du CA), Marcellin Kounkpevi (Membre du CA), Maximilien Sossou-Gloh (Président)

Atelier au Burkina Faso avec le réseau RÉCIF-ONG

- Dorothee Batiga
- Souleymane Ouédraogo
- Moussa Konfé
- Georgette Koala/Naze
- Phoebé Ouédraogo/Compaoré
- Françoise Bibiane Yoda
- Awa Some/Traore
- Isabelle Poda/Gaba
- Éléonore Couldiaty
- Noelie N'Dembe

Entrevues au Burkina Faso

- Réseau Afrique Jeunesse : Jonas Hien (Secrétaire permanent)
- REGIPIV : Justine Korbéogo (Chargée des soins et traitements au Réseau national des PVVIH)
- CICDoc : Éric Somda (Coordonnateur des programmes associatifs)
- WILDAF-FeDDAF Burkina : Haridiata Dakouré (Présidente)
- Réseau africain des Jeunes contre le SIDA : Bagnomboé Bakiono (Coordonnateur national)

- RAJS/BF : Herman I.F. Tankoano (Coordonnateur provincial du Gourma)
- Réseau des communications sociales : Kariata Sanon (Secrétaire exécutive)
- Marche mondiale des femmes : Awa Dabiré Ouedraogo (Présidente)

DÉROULEMENT DES ATELIERS DE RÉFLEXION

- 8h :** Accueil et présentation de la journée
- 8h15 :** Rappel d'un projet/programme du réseau participant.
- 8h45 :** Exercice de dégel : ce que signifie l'évaluation pour vous...
- 9h :** Spécificités du travail en réseau et répercussions sur l'évaluation
- 9h30 :** Quelques lacunes des évaluations conventionnelles / les quatre concepts de *Crouching Impact, Hidden Attribution...*
- 10h :** Pause
- 10h15 :** Ce qu'est / ce que devrait être une évaluation utile
- 10h45 :** Survol de certains concepts de la Cartographie des incidences (identification des partenaires limitrophes, identification des incidences visées, marqueurs de progrès) et juxtaposition avec le projet/programme du réseau
- 12h :** Lunch
- 13h :** Suivi du survol de certains concepts de la Cartographie des incidences (identification des partenaires limitrophes, identification des incidences visées, marqueurs de progrès) et juxtaposition avec le projet/programme du réseau
- 15h :** Aperçu d'autres éléments de la Cartographie des incidences
- 15h30 :** Courte Évaluation de la journée
- 16h :** Fin de l'atelier

ÉVALUATION DE L'ATELIER DE RÉFLEXION SUR L'ÉVALUATION DE RÉSEAU

CONTENU

Le thème général de l'atelier m'a intéressé

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

Donnez votre appréciation pour chaque activité :

Rappel d'un projet/programme du réseau

Complètement inutile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Peu utile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Moyennement utile / intéressante <input type="checkbox"/>	Utile /intéressante <input type="checkbox"/>	Très utile / très intéressante <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--

Spécificités du travail en réseau, répercussion sur l'évaluation et quelques lacunes des évaluation conventionnelles

Complètement inutile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Peu utile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Moyennement utile / intéressante <input type="checkbox"/>	Utile /intéressante <input type="checkbox"/>	Très utile / très intéressante <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--

Ce qu'est / ce que devrait être une évaluation utile

Complètement inutile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Peu utile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Moyennement utile / intéressante <input type="checkbox"/>	Utile /intéressante <input type="checkbox"/>	Très utile / très intéressante <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--

Survol de ce qu'est la Cartographie des incidences (CdI)

Complètement inutile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Peu utile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Moyennement utile / intéressante <input type="checkbox"/>	Utile /intéressante <input type="checkbox"/>	Très utile / très intéressante <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--

Juxtaposition de la Cdl et du projet/programme présenté

Complètement inutile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Peu utile / inintéressante <input type="checkbox"/>	Moyennement utile / intéressante <input type="checkbox"/>	Utile / intéressante <input type="checkbox"/>	Très utile / très intéressante <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

J'ai compris le contenu général de l'atelier

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

Le contenu général de l'atelier sera utile dans mon travail / pour le réseau

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

LOGISTIQUE

Nous avons eu le temps nécessaire pour explorer le thème de l'atelier

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

La salle était appropriée pour la rencontre

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

Les outils d'animation étaient appropriés (Flipchart...)

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

ANIMATION

L'animatrice a suscité l'interaction entre les participants

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

L'animatrice a permis à tous les participants de s'exprimer

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

L'animatrice a bien géré le temps imparti à chaque activité

Totalement en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plutôt en désaccord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Plus ou moins d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	D'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord avec l'énoncé <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

COMMENTAIRES : _____

Merci de votre participation!

PROTOCOLE D'ENTRETIEN DANS LE CADRE DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

1) Afin de recueillir de l'information sur le réseau rencontré, des questions générales ont été posées telles¹ :

- Quant le réseau a-t-il été fondé? Qu'est-ce qui a motivé sa création?
- Quel est ou quels sont les objectifs principaux du réseau?
- Qui sont les membres?
- Quelle est la structure de gouvernance du réseau?
- Quels sont les types d'activités menées par le réseau?
- Comment le réseau finance-t-il ses activités?
- Quelles ont été les réalisations du réseau jusqu'à maintenant?

2) Afin de comprendre la nature, le déroulement et l'utilité des évaluations déjà menées au sein du réseau, nous avons posés ces questions :

- Quelle était la raison d'être de l'évaluation? Qui en a décidé ainsi?
- Quels étaient les objets, les enjeux de l'évaluation? Qui en a décidé ainsi?
- Qui a conçu/décidé les termes de référence (TOR) de l'évaluation?
- Est-ce qu'étaient pris en compte autant les aspects qualitatifs et quantitatifs des impacts des projets/programmes évalués?
- Comment s'est déroulée la sélection des indicateurs?
- Comment s'est déroulée la collecte des données?
- Comment s'est déroulée l'analyse et l'interprétation des résultats?
- Comment ont été utilisées les informations émanant de l'évaluation?/ À quoi vous a servi l'évaluation?

Plus spécifiquement, les questions suivantes ont été posées concernant les évaluations internes :

- Quelle(s) forme(s) prennent vos évaluations internes?
- À quelle fréquence sont-elles menées?
- Quelles sont les défis que vous vivez dans ce type d'évaluation?
- etc.

¹ Les questions du point 1) sont tirées du document : Networks Working Group, Knowledge Sharing Sessions, Prepared by Kathleen Flynn-Dapaah, Angelica Ospina, and Sarah Earl, CRDI

En ce qui concerne les évaluations externes, nous nous sommes attardés sur les questions suivantes :

- Qui a décidé de la tenue de cette évaluation?
- Qui a mené l'évaluation?
- Comment votre réseau a-t-il contribué à l'évaluation?
- Avez-vous senti que la nature profonde du travail d'un réseau comme le vôtre était bien compris par les évaluateurs?
- Pensez-vous que les évaluateurs ont fait un bon travail? Ont-ils été assez loin dans leur analyse des données?
- etc.

3) Afin de recueillir l'opinion des participants à propos de la façon dont peut être adaptée la méthodologie d'évaluation de la *Cartographie des Incidences*, les questions suivantes leur ont notamment été posées :

- Comment procéder à l'identification des partenaires limitrophes d'un projet ou programme d'un réseau d'ONG?
- Comment recueillir les informations démontrant la qualité et la quantité des incidences de l'action d'un réseau d'ONG auprès des partenaires limitrophes?
- À votre avis, est-ce que la cueillette des données nécessaires au suivi des marqueurs de progrès sera compliquée par le fait que votre organisation est un réseau? Expliquez....

**ÂGE DES RÉSEAUX PARTICIPANTS
ET LEUR NIVEAU RESPECTIF D'EXPÉRIENCE EN ÉVALUATION**

Âge du réseau	Niveau d'expérience en évaluation
Entre 1 et 5 ans	-1 réseau non expérimenté -4 réseaux peu expérimentés -4 réseaux expérimentés -1 réseau très expérimenté
Entre 6 et 10 ans	-2 réseaux expérimentés -8 réseaux très expérimentés
Entre 11 et 15 ans	-1 réseau peu expérimenté -1 réseau expérimenté -2 réseaux très expérimentés
Plus de 16 ans	-1 réseau expérimenté

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ENTREVUES)

Bonjour,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à recueillir l'opinion de personnes impliquées dans un réseau d'ONG concernant l'évaluation des réseaux d'ONG. Elle est menée par Suzanne Ouellet, étudiante à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal (Canada) sous la direction de Johanne Saint-Charles, Professeure au Département des communications et Directrice de l'unité de programme Communication (sociale). Votre participation consiste à prendre part à une entrevue semi-dirigée portant sur l'évaluation des réseaux d'ONG et à accepter que les propos tenus lors de l'entrevue soit enregistrés et/ou pris en note. Votre nom pourra être mentionné dans les textes et communications scientifiques comme participant/E à l'étude, à moins que vous ne le souhaitiez pas. La chercheuse demeurera disponible pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever.

Consentement

Je consens à participer à la recherche décrite dans ce qui précède.

Nom : _____

Organisation : _____

Fonction occupée dans l'organisation : _____

Téléphone : : _____

Courriel : : _____

Mention du nom du participant / de la participante

- Oui ☐ J'accepte que mon nom soit mentionné dans les textes et communications scientifiques relatifs à cette étude
- Non ☐ Je ne souhaite pas que mon nom soit mentionné dans les textes et communications scientifiques relatifs à cette étude

Résultats de la recherche

- Oui ☐ Je souhaite recevoir un rapport des résultats de la recherche en format électronique
- Non ☐ Je ne désire pas être informé/E des résultats de la recherche

Signature : _____ Date : _____

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ATELIERS)

Bonjour,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à recueillir l'opinion de personnes impliquées dans un réseau d'ONG concernant l'évaluation des réseaux d'ONG. Elle est menée par Suzanne Ouellet, étudiante à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal (Canada) sous la direction de Johanne Saint-Charles, Professeure au Département des communications et Directrice de l'unité de programme Communication (sociale). Votre participation consiste à prendre part à un atelier de réflexion sur l'évaluation des réseaux d'ONG et à accepter que les propos tenus lors de l'atelier soit enregistrés et/ou pris en note. Votre nom pourra être mentionné dans les textes et communications scientifiques comme participant/E à l'étude, à moins que vous ne le souhaitiez pas. La chercheuse demeurera disponible pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever.

Consentement

Je consens à participer à la recherche décrite dans ce qui précède.

Nom : _____

Organisation : _____

Fonction occupée dans l'organisation : _____

Téléphone : : _____

Courriel : : _____

Mention du nom du participant / de la participante

- Oui ☐ J'accepte que mon nom soit mentionné dans les textes et communications scientifiques relatifs à cette étude
- Non ☐ Je ne souhaite pas que mon nom soit mentionné dans les textes et communications scientifiques relatifs à cette étude

Résultats de la recherche

- Oui ☐ Je souhaite recevoir un rapport des résultats de la recherche en format électronique
- Non ☐ Je ne désire pas être informé/E des résultats de la recherche

Signature : _____ Date : _____

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude.

ÉCHÉANCIER DU MÉMOIRE

[illegible]

SURVOL DE LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCE

La Cartographie des incidences¹ est un outil d'évaluation dont l'approche est axée exclusivement sur la modification de comportement des individus, des groupes et des organisations avec lesquelles un programme travaille directement

La naissance de la Cdl est due au fait que des personnes qui travaillent en évaluation ont pris conscience que les évaluations, telles qu'exigées par bailleurs de fonds actuellement, ne permettent pas un réel apprentissage de ce qui a fait le succès ou l'échec d'un projet/programme.

La raison est que malgré plus de trente années d'expérience et de recherche et d'évaluation en développement, les acteurs oeuvrant dans ce domaine restent prisonniers de concepts allant à l'encontre de l'idée même de développement durable : pensée linéaire, programmation bureaucratisée, attribution des interventions, concept d'impact de projet ou de programme.

La Cartographie des incidences propose plutôt de se concentrer sur des résultats en amont des impacts et situés clairement dans la sphère d'influence des programmes et projets.

La Cartographie des incidences possède deux caractéristiques pouvant répondre aux défis que l'on a mentionnés : la prise en compte des changements de comportement comme résultats et les trois stades de la méthodologie.

Les résultats désirés, les incidences, sont donc ici les changements de comportement qui sont vus comme étant les seuls résultats qu'un projet ou programme peut réellement espérer influencer (et non pas contrôler). La Cartographie des incidences se penche donc uniquement sur ces incidences et sur les stratégies mises en œuvre pour les atteindre.

Les trois stades de la méthodologie sont : 1) la définition des intentions, 2) le suivi des incidences et du rendement et 3) la planification de l'évaluation.

Le premier stade a pour objectif d'atteindre un consensus sur les changements visés au niveau macro et d'identifier les stratégies pour y arriver.

Le deuxième stade fournit un cadre pour le suivi des activités et des progrès des partenaires.

¹ Texte de cette section extrait de *La Cartographie des Incidences; Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, de Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, 2002, Centre de Recherche en Développement international du Canada, 2002. Disponible gratuitement sur Internet à l'adresse suivante : http://web.idrc.ca/ev_fr.php?ID=9330_201&ID2=DO_TOPIC). Aussi disponible en anglais (Outcome Mapping)

Le troisième stade permet l'identification des priorités d'évaluation ainsi que la création d'un plan d'évaluation.

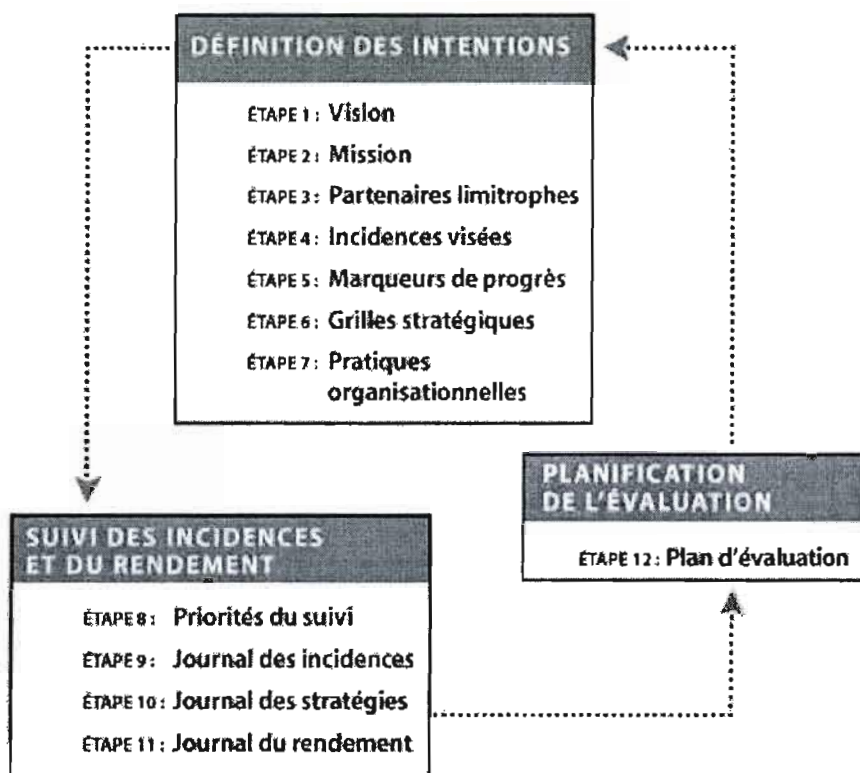


Figure 1. Les trois stades de la cartographie des incidences

Ce schéma a été tiré de Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2002). *La cartographie des incidences; intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*. Ottawa.

PREMIER STADE

Le premier stade, la *définition des intentions*, aide un programme à parvenir à un consensus sur les changements qu'il contribuera à susciter au macro-niveau et à planifier les stratégies qu'il utilisera. Il aide à répondre aux quatre questions suivantes : Pourquoi? (Quelle est la vision d'avenir à laquelle le programme veut contribuer?); Qui? (Qui sont les partenaires limitrophes du programme?); Quoi? (Quels sont les changements recherchés?); Comment? (Comment le programme contribuera-t-il au processus de changement?).

Étape 1 : Vision (pourquoi?)

La vision d'avenir reflète les modifications à grande échelle liés au développement que le programme espère encourager. Elle décrit les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux que le programme espère favoriser, ainsi que les changements de comportement à grande échelle chez les partenaires limitrophes clés.

La vision est liée aux objectifs du programme mais elle va plus loin; elle a plus d'ampleur et elle est à plus long terme. La réalisation ultime de la vision, l'idéal auquel aspire le programme dépasse la capacité du programme; cependant, les activités de celui-ci devraient contribuer à l'atteinte de cet objectif et la faciliter. C'est la contribution du programme à la vision (par l'intermédiaire de ses partenaires limitrophes) qui doit être mesurée dans une évaluation – et non la concrétisation éventuelle de la vision.

Étape 2 : Mission (Comment?)

L'énoncé de mission décrit de quelle façon le programme a l'intention d'appuyer la poursuite de la vision. Il indique les domaines dans lesquels le programme s'efforcera de concrétiser cette vision, sans pour autant proposer de liste de toutes les activités auxquelles le programme se livrera. Il s'agit plutôt d'un énoncé de la manière dont, dans l'idéal, le programme devrait apporter sa contribution. Il représente les objectifs que le programme veut atteindre en favorisant la poursuite de la vision.

Lorsqu'il rédige son énoncé de mission, le groupe doit tenir compte non seulement de la manière dont le programme appuiera la concrétisation des incidences par ses partenaires limitrophes, mais aussi de la manière dont il demeurera lui-même efficace, efficient et pertinent. Sa façon de fonctionner, d'exploiter l'information et de réagir au changement joue un rôle essentiel dans le succès de ses activités.

Étape 3 : Partenaires limitrophes (Qui?)

Les partenaires limitrophes sont les individus, les groupes ou les organisations avec lesquels le programme a des rapports directs et par l'intermédiaire desquels il peut espérer exercer une influence. Nous les appelons partenaires limitrophes parce que, même si le programme doit collaborer avec eux pour apporter des changements, il ne les contrôle pas. Ce sont les partenaires qui ont le pouvoir d'influencer le développement. Le programme est aux limites de leur domaine et essaie de faciliter le processus en leur fournissant pendant un certain temps accès à des ressources, des idées ou des possibilités nouvelles. Il arrive que l'on considère comme un seul

partenaire limitrophe des individus, des groupes ou des organisations multiples si le changement que l'on recherche chez eux tous est similaire.¹

Étape 4 : Incidences visées (Quoi?)

Une fois les partenaires limitrophes identifiés, on élabore un énoncé des incidences visées pour chacun d'entre eux. Ces incidences sont les effets de la « présence » du programme, tout particulièrement l'effet du programme sur leur comportement. L'énoncé des incidences visées décrit la manière dont le comportement, les relations, les activités ou les agissements d'un individu, d'un groupe ou d'une institution changeront si le programme obtient des résultats extrêmement satisfaisants. Les incidences visées sont formulées de façon à faire ressortir le changement de comportement. Tout en visant un idéal, elles doivent être réalistes. Il y a deux raisons à cela : il s'agit d'insister sur le fait que le développement est oeuvre humaine et qu'il est aussi au service des êtres humains et de montrer que si le programme peut influencer la concrétisation des incidences, il ne peut pas les contrôler. Le programme contribue au changement mais la responsabilité et le pouvoir ultime de changement appartiennent aux partenaires limitrophes eux-mêmes.²

Étape 5 : Marqueurs de progrès (Quoi?)

On établit des marqueurs de progrès graduels pour chacune des incidences visées par le programme. Ces marqueurs reflètent la complexité du processus de changement pour chacun des partenaires limitrophes et représentent l'information que le programme peut recueillir pour faire un suivi en ce qui concerne les progrès dans le sens de l'incidence souhaitée. Pour effectuer une étude détaillée de cette progression, le programme peut procéder à une évaluation approfondie en combinant les données fournies par les marqueurs de progrès avec l'information relative au contexte de ces marqueurs (recueillie grâce à d'autres outils et méthodes d'évaluation).

Une série de marqueurs de progrès représente pour le partenaire limitrophe un modèle de changement qui fait bien ressortir la profondeur et la complexité du changement souhaité. Une telle série devrait indiquer une progression, depuis le minimum qu'on s'attend à voir, en termes des réactions initiales du partenaire limitrophe aux activités de base du programme, en passant par ce que l'on souhaite voir et enfin, ce qu'on aimerait, dans l'idéal, voir le programme faire pour qu'il puisse exercer une influence profonde. Ainsi, les marqueurs qui indiquent une participation

¹ -Partenaire stratégique : acteur avec qui un programme travaille sans nécessairement vouloir introduire des changements chez eux.

-En général, un programme n'a pas plus de 4 ou 5 types de partenaires limitrophes

-Relation dialogique : il peut y avoir coopération, résistance ou négociation

² On ÉVITE de quantifier les incidences visées ou de fixer une date d'échéance (on se concentre sur les changements qualitatifs profonds)

du partenaire limitrophe se limitant à une simple réaction sont relativement faciles à atteindre et figurent dans la première catégorie des progrès « attendus », alors que ceux qui indiquent une attitude plus active sur le plan de l'apprentissage et de la participation figurent dans la seconde catégorie, les progrès « souhaités » et ceux qui représentent vraiment une transformation figurent dans la troisième catégorie, les progrès « idéaux ». Cela permet au programme de voir ce qu'il a accompli, tout en se faisant rappeler ce qu'il reste encore à faire. Il est important que le programme fixe les marqueurs de progrès « idéaux » à un niveau suffisamment élevé pour qu'ils représentent un changement profond. Ils proviennent souvent directement de l'énoncé de l'incidence visée. Le programme saura qu'il n'a pas fixé des objectifs suffisamment difficiles si les marqueurs « souhaités » sont fréquemment atteints par ses partenaires limitrophes dès le début du programme. Les marqueurs de progrès sont généralement formulés sous la forme : « *Qui? Fait quoi? Comment?* ».¹

Étape 6 : Grilles stratégiques (Comment?)

L'objet de la grille stratégique est de déterminer les stratégies utilisées par le programme pour contribuer à la concrétisation d'une incidence. On établit une grille pour chaque incidence visée.

Les trois types de stratégies de la première rangée sont libellés « I » parce qu'il s'agit de stratégies axées sur des **individus**, des groupes ou des organisations spécifiques. Les trois types de stratégies de la rangée du bas sont libellés « E » parce qu'elles visent l'**environnement** dans lequel les individus, les groupes ou les organisations fonctionnent. L'objet des stratégies « E » est d'influencer indirectement les partenaires limitrophes en modifiant le cadre dans lequel ils opèrent.

Les stratégies de types « I » et « E » sont ensuite divisées en trois sous-catégories : les stratégies axées sur les causes et les effets (I-1 et E-2); celles axées sur la persuasion (I-2 et E-2) et celles qui sont fondées sur l'établissement de réseaux de soutien (I-3 et E-3).

Pour chaque incidence

Stratégies axées sur les causes et les effets I-1	Stratégies axées sur la persuasion I-2	Stratégies axées sur le l'établissement de réseaux de soutien I-3
<i>Ex : Financer des projets de recherche</i>	<i>Ex : Organiser un atelier sur la méthodes qualitatives</i>	<i>Ex : Recruter un rédacteur professionnel</i>
(...)		

-
- ¹ Quatre marqueurs de progrès « attendus »
 - Huit marqueurs de progrès « souhaités »
 - Trois marqueurs de progrès « idéaux ».

Stratégies axées sur les causes et les effets E-1	Stratégies axées sur la persuasion E-2	Stratégies axées sur le l'établissement de réseaux de soutien E-3
<i>Ex : Fournir des ordinateurs et accès à Internet</i>	<i>Ex : Établir un site Internet avec outils appropriés</i>	<i>Ex : Établir un programme d'encadrement des jeunes</i>
(...)		

Le contrôle principal et la responsabilité des conséquences n'incombent au programme que lorsqu'on utilise les stratégies I-1 et E-1. Lorsqu'il emploie les stratégies I-2, I-3, E-2 et E-3, le programme essaie de faciliter le changement, mais la responsabilité ultime incombe à l'individu, au groupe ou à l'institution, c'est-à-dire aux partenaires limitrophes. Plus le programme s'écarte des activités axées sur les causes et les effets, moins il exerce de contrôle. Cela a des conséquences importantes lorsqu'on évalue les contributions à la concrétisation des incidences.

Étape 7 : Pratiques organisationnelles (Comment?)

Une fois précisée la nature du travail, le programme doit déterminer les moyens à employer pour s'acquitter de sa mission. La septième étape est consacrée à la définition des pratiques organisationnelles qui permettront au programme d'atteindre ses buts. Conjuguées, ces pratiques organisationnelles reflètent une organisation performante et viable, en mesure de supporter au fil des ans les interventions qui amènent le changement. Certaines pratiques se rapportent directement aux activités à réaliser alors que d'autres ont trait à l'« entretien » du programme, pour assurer son dynamisme.

Ex : recherche de nouvelles idées, perspectives et ressources, demander de la rétroaction auprès d'informateurs clé, obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure, évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et procédures...

DEUXIÈME STADE

Le second stade, le *suivi des incidences et des résultats*, fournit un cadre pour assurer le suivi permanent des activités du programme et de la progression des partenaires limitrophes vers la concrétisation des incidences. Ce stade repose essentiellement sur une auto-évaluation systématisée. Il fournit les outils suivants de collecte de données pour les éléments identifiés au stade de la définition des intentions : un « journal des incidences » (marqueurs de progrès); un « journal des stratégies » (grilles stratégiques); et un « journal des résultats » (pratiques organisationnelles).

Étape 8 : Priorités du suivi

Des priorités doivent être fixées pour le suivi et l'évaluation afin de ne pas gaspiller les ressources humaines et financières. La première tâche du groupe consiste à définir ce qu'il doit surveiller de façon continue et ce qu'il devra évaluer en profondeur par la suite. La cartographie des incidences définit trois types d'information pouvant faire l'objet d'un suivi permanent, pour montrer les résultats obtenus ou pour favoriser l'amélioration du rendement : les pratiques organisationnelles appliquées par le programme pour préserver sa pertinence, son caractère innovateur et sa viabilité; les progrès réalisés dans le sens de la concrétisation des incidences chez les partenaires limitrophes; et les stratégies que le programme utilise pour encourager le changement chez les partenaires limitrophes.

Pour mieux cerner les priorités, l'animateur demande au groupe d'envisager la façon dont les données de suivi seront utilisées. Il demande au groupe d'être aussi précis que possible quant à qui utilisera l'information; les documents, les exposés ou les réunions dans le cadre desquels l'information sera présentée; et le moment où l'information devra être fournie pour être utile.

L'animateur confirme auprès du groupe que les priorités sont réalistes en posant certaines questions : « Qui sera chargé de la collecte des données? À quelle fréquence les données seront-elles recueillies? Quelles méthodes conviennent le mieux à la collecte des données? ».

Étape 9 : Journal des incidences

- Les progrès réalisés par les partenaires de l'extérieur pour concrétiser les incidences (Quels marqueurs de progrès ont été atteints? Qu'est-ce qui prouve que les comportements, les interventions ou les rapports ont changé?)

Pour assurer le suivi des progrès, un journal des incidences est créé pour chaque partenaire limitrophe identifié par le programme comme prioritaire. Il comprend les marqueurs de progrès définis à l'étape 5, une description du niveau de changement – qui est soit faible, soit moyen, soit élevé – et un endroit où indiquer quels partenaires limitrophes ont apporté des changements¹. La justification du changement, les personnes et les circonstances y ayant contribué, la preuve qu'il y a eu changement, une trace des changements que l'on n'avait pas escomptés et les leçons tirées par le programme sont également consignées pour constituer un dossier du contexte en vue d'une analyse ou d'une évaluation future.

Étape 10 : Journal des stratégies

¹ Puisque plusieurs partenaires limitrophes peuvent se retrouver dans une catégorie partenaires limitrophe X

- Le rendement interne du programme (Quelle combinaison de stratégies est employée? Est-ce que nos partenaires sont satisfaits? De quelle façon pouvons-nous nous améliorer?)

Le journal des stratégies sert à consigner des données sur les stratégies appliquées pour encourager le changement chez les partenaires limitrophes. L'information y est versée pendant les réunions de suivi régulières du programme. Même si le journal peut être adapté de façon à englober les éléments que le programme veut suivre spécifiquement, il comprend généralement les ressources allouées (intrants), les activités entreprises, un jugement au sujet de leur efficacité, les incidences et tout suivi nécessaire.

Étape 11 : Journal du rendement

- Le fonctionnement du programme en tant qu'unité organisationnelle (Est-ce que nous réussissons à aider nos partenaires? Est-ce que nous tirons des enseignements de notre expérience?).

Le journal du rendement sert à consigner les données sur la façon dont procède le programme en tant qu'organisation pour s'acquitter de sa mission. Un journal du rendement est créé pour l'ensemble du programme et tenu lors des réunions de suivi régulières. On y trouve des renseignements sur les pratiques organisationnelles utilisées par le programme pour demeurer pertinent, durable et en phase avec son contexte. Les données sur ces pratiques organisationnelles peuvent être recueillies au moyen d'indicateurs quantitatifs, d'exemples qualitatifs ou des deux ensemble. Les enseignements tirés peuvent servir à formuler les plans de travail futur.

TROISIÈME STADE

Le troisième stade, *la planification de l'évaluation*, aide le programme à déterminer les priorités dans ce domaine et à élaborer un plan d'évaluation.

Le plan d'évaluation donne une brève description des principaux éléments de l'évaluation que le programme doit mener. Y sont précisés l'aspect à évaluer, la façon dont les constatations seront utilisées, les questions à poser, les sources d'information, la méthode d'évaluation, la composition de l'équipe d'évaluation, les dates prévues pour l'évaluation et le coût approximatif de l'exercice. L'information figurant dans le plan d'évaluation orientera la conception de cette dernière. Si le programme décide de recourir aux services d'un évaluateur externe, cette information peut servir à définir le mandat de ce dernier. La discussion des divers éléments du plan aidera le programme à concevoir une évaluation qui donnera des résultats utiles. Que l'évaluation corresponde à une exigence officielle ou non, le programme devrait veiller à ce qu'elle réponde à ses besoins, afin de ne pas gaspiller de ressources humaines et financières.

BIBLIOGRAPHIE

ACDI (date non disponible), Stratégie de l'ACDI pour mettre le savoir au service du développement au moyen des technologies de l'information et des communications à la page, En ligne. <<http://www.acdi-cida.gc.ca/tic>> Consulté le 15 novembre 2005

ACDI. (1990). *Mini dictionnaire du développement international*: Groupe des Éditions Jeunesse de l'ACDI.

ACDI. (1996). *Politique de l'ACDI concernant les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance* (No. catalogue : E94-239/1996, ISBN : 0-662-81054-6,): Agence canadienne de développement international.

ACDI (1999) *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*, Direction de la gestion axée sur les résultats, Direction générale de l'examen du rendement

ACDI (2000) *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, Direction générale de l'examen du rendement, Canada (version provisoire-janvier 2000) En ligne. <http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/0/ba1a2f9f85b8824385256c6b001366f6?OpenDocument>, Consulté le 15 novembre 2005

Bessette, G., & Rajasunderam, C. V. (1996). *La communication participative pour le développement; Un agenda ouest-africain*: CRDI.

Borgatti, S. P. & Everett, M. G., (1999). *Models of core/periphery structures*, Social Networks 21, pp 375-395

Brown, D. L. (1997). Bridging organizations and sustainable development, IDR Reports Vol. 8 No.4. In I. f. D. Research (Ed.), *Strengthening Civil Society as a Sector : A Selection of IDR Reports*. Boston.

CCCI, AQOCI et MATCH (1991) *Un autre genre de développement : un guide pratique sur les rapports femmes-hommes dans le développement*, Ottawa-Montréal,

Castells, Manuel, 2004, Afterword: why networks matter. In *Network Logic; Who governs in an interconnected world?* Londres: Demos.

Church, M., Bitel, M., Armstrong, K., Priyanthi, F., Gould, H., Joss, S., et al. (2003). *Participation, relationships and dynamic change: new thinking on evaluating the work of international networks*: Development Planning Unit, University College London.

Cohendet, P., Kirman, A., & Zimmermann, J.-B. (2003). *Émergence, formation et dynamique des réseaux; Modèles de la morphogénèse* (No. 03C04): GREQAM Groupement de Recherche en Économie Quantitative d'Aix-Marseille - École des Hautes Études en Sciences Sociales, Université d'Aix-Marseille II et III.

Creech, H & Ramji A. (2004). *Knowledge networks : Guidelines for assessment*, document de travail, Institut international du développement durable, Winnipeg

Creech, H. & Willard, T. (2001). Institut international du développement durable, Winnipeg

Dabelstein, N. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Paris: Groupe de travail du CAD (Comité d'aide au développement) sur l'évaluation de l'aide (GT-EV) de l'OCDE.

Davies, R. (2003). *Network Perspectives in the evaluation of development interventions: more than a metaphor*. Paper presented at the EDAIS Conference November 24-25, 2003 - New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practices.

Davies, R (2005), *Moving from Logical to Network Frameworks: A Modular Matrix Approach to representing and evaluating complex programs*, En ligne. <www.mande.co.uk/docs/MMA.htm>, Consulté le 15 novembre 2005

Demers, R., (2002), *Vocabulaire d'usage dans les organismes de coopération internationale au développement* (non exhaustif), Septembre 2002, NON PUBLIÉ

Développement et Paix (2003), *Rapport triennal sur les résultats, Appui aux processus de démocratisation, Programmation 2000-2003*

Dütting, G., & de la Fuente, M. (1999). Contextualizing our experiences: Monitoring and evaluation in the Women's Global network for reproductive rights (WGNRR). In M. Karl, A. Anand, F. Blankenberg, A. Van Den Ham & A. Saldanha (Eds.), *Measuring the immeasurable; Planning, monitoring and evaluation of networks* (pp. 131-137). New Delhi: Women's Feature Service.

Eade, Deborah, *Network and networking in Capacity-Building : An approach to People-Centered Development*, 1997, Oxfam (Royaume-Uni et Irlande), pp 154-159

Elworth T., Julie (2000) *The Formation of Inter-Organizational Networks*, (Book review), *Administrative Science Quarterly*

Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2002). *La Cartographie des incidences; intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*. Centre de recherches pour le développement international, Ottawa.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette, *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, 2002, Ste-Foy, Coll. Pratiques et Politiques Sociales et Économiques, Presses de l'Université du Québec, 252 p.

Grandori, A., & Soda, G. (1995). Interfirm networks : Antecedents, mechanisms, and forms. *Organization Studies*, Vol. 16, p.183-214.

Henry, L., Mohan, G., & Yanacopulos, H. (2004, July). Networks as transnational agents of development. *Third World Quarterly*, 25, 839-855.

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D. M., Carden, F., et al. (2004). *L'évaluation au coeur du renforcement organisationnel; Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier*. ISNAR/CRDI/CTA.

IBFAN International Baby Food Action Network, En ligne. <<http://www.ibfan.org>>, Consulté le 15 novembre 2005

James, R. (2002) *People and change; Exploring Capacity-building in NGOs*, INTRAC NGO Management & Policy Series, No.15, Oxford.

Karl, M (1999). *Measuring the immeasurable; Planning, monitoring and evaluation of networks*, Karl, M., Anand, A. Blankenberg, F., Van Den Ham A., Saldanha A. (Eds.), New Delhi: Women's Feature Service.

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalvan, G. (2003). *Évaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance*. Les Presses de l'Université Laval, Centre de Recherches pour le Développement international.

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., & Perstinger, M. (1999). *Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation*: Universalia

MandE News; Site web de Rick Davies, En ligne. <<http://www.mande.co.uk>> Consulté le 15 novembre 2005

Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D., et coll. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal: Gaëtan Morin.

Mongeau, Pierre, (2005), Site web de Pierre Mongeau. En ligne <<http://www.er.uqam.ca/nobel/r32700>> Consulté le 2 janvier 2006

Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, No53-10, 1287-1328.

Núñez, M.& Wilson-Grau, R. (2003) *Towards a conceptual framework for evaluating international social change networks*, En ligne. <<http://www.mande.co.uk/docs/Towards%20a%20Conceptual%20Framework%20for%20Evaluating%20Networks.pdf>>, Consulté le 15 novembre 2005

Office québécois de la langue française (2002) *Le Grand dictionnaire terminologique*, En ligne. <<http://w3.granddictionnaire.com>>, Consulté le 15 novembre 2005

Oakley, P., Pratt, B., & Clayton, A. (1998). *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. Oxford: INTRAC.

Reinicke, W. H., Deng, F., Martin Witte, J., Benner, T., Whitaker, B., & Gershman, J. (2000). *Choix cruciaux: Les Nations Unies, les réseaux et l'avenir de la gouvernance mondiale*.

Réseau québécois sur l'intégration continentale (RQIC), En ligne. <<http://www.rqic.alternatives.ca>>, Consulté le 15 novembre 2005

Saint-Charles, J. and P. Mongeau (2005). *L'étude des réseaux humains de communication*. Communication - Horizons de pratiques et de recherche. J. Saint-Charles and P. Mongeau. Montréal, Presses de l'Université du Québec: 73-99.

Saywell, D., Woodfield, J., & Cotton, A. (2001). *Share and Share alike : Global Applied Research Network (GARNET); A report highlighting lessons learned during the facilitation of an applied research network in the water supply and sanitation sector, 1993-2001*: Water, Engineering and Development Centre (WEDC).

Smutylo, T. (2001), *Crouching Impact, Hidden Attribution: Overcoming Threats to Learning in Development Programs*, Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, Canada, Draft Learning Methodology Paper for the Block Island Workshop on Across Portfolio Learning, 22-24 May 2001

Starkey, P. (1997) *Networking for development*, International Forum for Rural Transport and Development, Londres

Starkey P. (1998) *Networking for development. International Forum for Rural Transport and Development*, London, UK, in *Promoting intermediate means of transport for the rural poor: a case study from Madagascar*.

SPD-Développement et Paix (2004) *La GAR: outil de travail pratique et de dialogue*, non publié (juin 2004)

Travers, J. et Milgram, S. (1977). *An Experimental Study of the Small World Problem, Social Networks – A Developing Paradigm*, New York, Academic Press, pp. 179-197.